



Artigo

O Método de Caso na formação de gestores da educação pública: uma experiência na pós-graduação profissional a distância

*Rogéria Campos de Almeida Dutra*¹

*Hilda Aparecida Linhares da Silva Micarello*²

*Manuel Fernando Palácios da Cunha e Melo*³

RESUMO

No presente artigo, é analisada a experiência de utilização do método de estudo de caso (*case method*), em um curso de mestrado profissional em educação, na área de avaliação e gestão da educação pública a distância. São apresentados os princípios orientadores e a estrutura curricular do curso, enfatizando-se o caráter interdisciplinar e a integração entre aspectos empíricos e teóricos que os estudos de caso desempenham na formação dos gestores da educação pública como agentes capazes de conduzir mudanças efetivas nos sistemas de ensino. A discussão de um case num ambiente virtual de aprendizagem é analisada enquanto situação de produção de linguagem na qual ocorre um processo de negociação e reconstrução de significados, que subsidiam processos de tomada de decisão

sobre situações problema que fazem parte do cotidiano dos gestores da educação pública brasileira.

Palavras-chave: método de caso; mestrado profissional; gestão da educação.

ABSTRACT

The aim of this work is to analyze the application of the case study method in a Professional Master Degree Program in Education, with emphasis on management and assessment of public distance education. It presents the guidelines of the course so as to demonstrate how case studies may contribute to public school manager's education through an interdisciplinary approach and theory-practice integration. A case debate in the virtual learning environment is analyzed as a language production situation in which

¹ Departamento de Ciências Sociais da UFJF.

² Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação – CAED.

³ Universidade Federal de Juiz de Fora, Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação – CAED.

a process of negotiation and meaning reconstruction underpins daily processes of decision-making of Brazilian public school managers.

Keywords: case method; professional mastership; educational management.

RESUMEN

En este trabajo se investiga la experiencia de la utilización de la metodología de estudio de caso (case method) en un curso de maestría profesional en educación en el área de evaluación y gestión de la educación pública. Se presentan los principios orientadores y la estructura del plan de estudios, haciendo hincapié en el carácter interdisciplinario y la integración de los aspectos empíricos y teóricos que los estudios de caso desempeñan en la formación de los gestores de la educación pública como agentes capaces de efectuar un cambio efectivo en los sistemas escolares. La discusión de un caso en el entorno virtual de aprendizaje, se analiza como una situación en la que la producción del lenguaje es un proceso de negociación y reconstrucción de significados que apoyan los procesos de toma de decisiones en situaciones problemáticas que forman parte del cotidiano de los administradores de la educación pública brasileña.

Palabras-clave: método de caso; magister profesional; gestión de la educación.

INTRODUÇÃO

O objetivo deste relato é apresentar a experiência de utilização do método de caso (*case method*) como eixo transversal da organização curricular do Programa de Pós-graduação, *Stricto Sensu*, Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora. Pretende-se argumentar acerca do caráter inovador e das potencialidades da utilização do referido método num curso de mestrado profissional na modalidade a distância. Para tanto, far-se-á uma apresentação inicial do Programa, seus princípios, objetivos, público-alvo e organização curricular, da qual faz parte a disciplina “Práticas de Gestão: estudos de caso I”- ECI.

Em seguida será discutida a origem do método de caso, sua apropriação na formação de profissionais da educação de modo geral e sua relevância na formação de gestores da educação pública, num curso que se realiza em ambiente virtual de aprendizagem (AVA), organizado a partir dos recursos da plataforma *Moodle*⁴. Finalmente, será desenvolvida uma análise das interações suscitadas por um dos cases num fórum de discussão na plataforma. O foco dessa análise incide sobre as peculiaridades dessas interações como situações específicas de produção de linguagem, sua dimensão formativa e implicações para a atuação dos gestores da educação pública que, espera-se, repercutam em mudanças efetivas no quadro da educação pública brasileira.

⁴Modular Object - Oriented Dynamic Learning Environment

O PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

O Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública – PPGP – foi criado em 2009, por iniciativa da Faculdade de Educação, Faculdade de Economia e Administração e Departamento de Ciências Sociais da Universidade Federal de Juiz de Fora- UFJF. Organiza-se a partir da experiência do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação – CAEd –, órgão de pesquisa e desenvolvimento tecnológico da UFJF que atua no desenvolvimento de padrões de gestão dos sistemas públicos de ensino, a partir de ações nas seguintes áreas: (a) avaliação da educação básica; (b) formação de gestores da educação básica, pelo oferecimento de cursos de Pós-graduação Lato Sensu a gestores de diferentes estados e cursos de curta duração em avaliação educacional; (c) pesquisas aplicadas à gestão da educação pública.

A origem do PPGP remonta a um conjunto de ações institucionais cujo foco é a associação entre pesquisa, desenvolvimento tecnológico e apoio à gestão pública da educação básica, com a perspectiva de se construir canais de comunicação entre a produção científica e os padrões, processos e tecnologias de gestão da educação básica. O público principal do curso de mestrado profissional são gestores da educação pública – diretores de escola, secretários de educação, funcionários de secretarias de educação –, oriundos das diferentes regiões

e unidades da federação nas quais o CAEd já desenvolve as ações descritas anteriormente.

O curso se desenvolve ao longo de 24 meses, alternando atividades presenciais – quatro meses, na UFJF – e atividades a distância, em ambiente virtual de aprendizagem – quatro períodos de quatro meses. Como requisito parcial para a obtenção do título de mestre, os pós-graduandos devem apresentar uma dissertação no modelo de um Plano de Ação Educacional. Em linhas gerais essa dissertação profissional consiste na apresentação de um caso de gestão que se caracterize como uma situação problema para a qual o gestor deve propor uma solução, devidamente respaldada em evidências teóricas e empíricas.

O Programa propõe um conjunto de temas de estudo e objetos de investigação empírica que visam à produção de conhecimentos e à formação de profissionais capazes de uma atuação eficaz na reforma da educação pública brasileira, orientada por padrões de desempenho profissional. Embora fuja ao escopo deste relato uma discussão mais ampla acerca dos princípios que informam a definição desses padrões, cumpre destacar que o projeto do Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública foi construído tendo como referência documentos sobre padrões profissionais e estudos sobre a formação de gestores em diferentes contextos, especialmente aqueles adotados pelo *National Policy Board for Educational Administration* (NPBEA)⁵, nos Estados Unidos, e pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais⁶.

⁵ O *National Policy Board for Educational Administration* é um consórcio nacional dos principais interessados na liderança e políticas educacionais, cujo objetivo é fornecer um fórum para ações de colaboração de organizações interessadas no avanço da escola e do sistema de liderança. Dentre suas ações, inclui-se a definição de padrões nacionais para os dirigentes escolares.

⁶ Esses padrões foram publicados, em versão preliminar, no documento “Guia de Estudos para a Certificação Ocupacional de Dirigente Escolar”, no site: www.educacao.mg.gov.br

A partir da consulta aos referidos documentos foram definidos sete padrões de desempenho profissional cujo alcance é objeto das ações de formação desenvolvidas pelo Programa. De acordo com esses padrões, o gestor da educação pública deve:

- (a) promover a adesão da comunidade escolar a objetivos bem definidos e propor estratégias para realizá-los;
- (b) promover o desenvolvimento profissional dos professores e da equipe de gestão e um programa de ensino coerente e bem definido;
- (c) promover a avaliação do ensino, dos programas e políticas educacionais;
- (d) promover a gestão eficiente dos recursos da escola e das redes de ensino, com o objetivo de assegurar uma ambiente de aprendizagem;
- (e) promover relações de cooperação e diálogo com a comunidade e suas organizações;
- (f) promover o compromisso com a democracia, a igualdade de direitos e oportunidades e o combate a todas as formas de discriminação;
- (g) promover a participação da equipe nos processos de formação de opinião e tomada de decisão que dizem respeito à educação.

(CAEd/UFJF, 2009, p. 14)

Visando ao atendimento desses padrões, o curso apresenta um desenho curricular inovador, com forte ênfase na mobilização da experiência profissional, no estabelecimento de relações profissionais que se estendam para além da duração do curso, no uso extensivo

da pesquisa, da evidência empírica e no recurso aos estudos de caso para o tratamento dos problemas de gestão. Tais problemas emergem das experiências docentes, discentes e do diálogo com os aportes teóricos das disciplinas que compõem o quadro curricular, estruturadas em quatro eixos: formação profissional, estudos transversais, formação básica, tópicos especiais e dissertação. A disciplina ECI integra o eixo Estudos Transversais.

As disciplinas do eixo Estudos Transversais propõem o trabalho a partir de métodos de ensino que favoreçam o aprendizado, apoiado na resolução de problemas, de forma compartilhada entre docentes, tutores e discentes. O objetivo é romper com a perspectiva de formação alicerçada exclusivamente no domínio da teoria, avançando para a ideia de uma formação capaz de mobilizar, tanto a teoria quanto a empiria na produção de conhecimentos voltados à abordagem de problemas concretos. A abordagem desses problemas requer que os discentes construam quadros de referência ampliados, qualificando sua experiência profissional a partir do diálogo com seus pares e com os conhecimentos oriundos de diferentes campos. Isso porque, dada a diversidade de experiências e inserções no quadro da gestão da educação pública nacional do corpo discente, o Programa se caracteriza por um forte potencial de disseminação de experiências exitosas no âmbito da gestão da educação pública. O valor formativo de tal disseminação está respaldado em estudos sobre a formação profissional docente (TARDIF; LESSARD, 2005) que apontam a centralidade do diálogo entre as diferentes instâncias envolvidas na administração escolar, como requisito para a promoção de mudanças efetivas nas escolas.

Nesse contexto, o método de caso apresenta uma perspectiva inovadora para a abordagem dos problemas de gestão educacional num curso de mestrado profissional na modalidade semipresencial. Além de favorecer a objetivação de situações peculiares à vivência cotidiana dos sistemas de ensino e dos gestores e a submissão dessas situações ao diálogo com a teoria e com outras experiências da mesma natureza, a discussão dos cases beneficia-se de ferramentas disponíveis em ambientes virtuais de aprendizagem. O tratamento dos temas de gestão a partir da elaboração de cases tem favorecido, pela natureza e formas de encaminhamento do método, a abordagem de temas da educação pública na perspectiva de narrativas, que apresentam recortes da realidade e, ao mesmo tempo, estão conectadas a temas mais amplos. É nesse quadro conceitual e interacional multifacetado que devem ser buscadas, pelos gestores, evidências capazes de sustentar processos de tomada de decisão devidamente informados, tanto pela teoria quanto pela empiria.

O MÉTODO DE CASO, SUA ORIGEM E APROPRIAÇÃO PELA FORMAÇÃO DE PROFESSORES

O método de caso (*case method*) é uma ferramenta pedagógica desenvolvida por Christopher Columbus Langdell, no período em que trabalhou como professor na Harvard Law School, trazendo modificações radicais na metodologia de ensino em grande parte das universidades norte-americanas (KIMBALL, 2009). Advindo de uma bem sucedida carreira profissional como advogado, Langdell, nas décadas finais do século XIX, propôs a mudança de perspectiva na forma de preparar os jovens universitários para a

prática profissional, através do método indutivo de ensino. Numa instituição em que o uso da técnica de recitação havia se extinguido há pouco mais de uma década e onde as aulas da Escola de Direito se dedicavam a uma abordagem teórica dos diferentes ramos da lei, Langdell se propõe a recolher uma série de casos dos arrazoados dos juizes para a interpretação e análise de seus alunos, com o fim de oferecer um estudo prático da lei, ou o estudo da lei viva. A *Selection of Cases on the Law of Contracts*, livro de sua autoria publicado em 1870, traz inúmeros aspectos inovadores: além do grande e variado número de casos individuais compilados, esses procuravam trazer a contextualização histórica e geográfica do ocorrido, diferenciando-se também pela ausência de comentários ou notas introdutórias, comuns aos tratados jurídicos que tinham casos como ilustrações das doutrinas em questão. Langdell inaugurava uma forma diferenciada de aprendizagem em relação à transmissão de conteúdos a serem passivamente memorizados, colocando o estudante na atitude de análise de uma situação concreta. No lugar de proposições gerais, oferecia aos estudantes o estímulo à análise das controvérsias particulares, bem como à formulação de suas próprias interpretações.

Analisar fatos, avaliar situações, pesar opiniões, agir com responsabilidade são atitudes que compõem o quadro de habilidades que, de acordo com aquele educador, só se aprende fazendo. Tal perspectiva mantinha grande afinidade com o clima pós-guerra civil da sociedade norte-americana que, essencialmente agrária, se via desafiada à sua reorganização sob o impacto do processo de crescimento de sua população, da imigração e urbanização, tendo como horizonte a

revolução industrial. De acordo com Connant (1968, p. 63), ao identificar a particularidade do universo cultural americano como decorrente do “modo de pensar” empírico-indutivo, o inventor industrial se tornava, naquele período, o grande herói norte-americano. Do descaroador de algodão à máquina a vapor, observa-se naquele contexto um progresso mais tecnológico do que de ciência teórica, com o estímulo do governo federal, através de suas universidades, ao desenvolvimento de projetos de imediata utilização. Vale destacar que a iniciativa de Landgell é contemporânea ao período em que Pierce, James e um pouco mais tarde Dewey estariam envolvidos na consolidação do Pragmatismo como tradição filosófica, centrada na conexão entre teoria e prática, um movimento que se distanciava das matrizes filosóficas europeias e de sua desconfiança generalizada ao senso comum.

Ao longo do último século o uso do método de caso foi se expandindo para outras áreas de ensino como Administração, Marketing e Medicina. No Brasil, apesar de uma forte influência da tradição europeia no ensino, marcada pela perspectiva teórico-dedutiva, o método de caso tem se apresentado como resultado de uma nova mentalidade a respeito do processo pedagógico no ambiente acadêmico. Apesar de a instrução baseada no método de caso não ser um fenômeno recente na área da educação – tópico de discussão na Harvard Graduate School of Education já presente em 1924 – ela tem crescido em popularidade desde as últimas décadas do século passado. A adesão a este método vem ao encontro de reflexões recentes a respeito da natureza do conhecimento pedagógico e é coerente com o fato de que o professor,

em sua prática profissional, antes de operar com princípios pedagógicos, fundamenta sua ação a partir de sua experiência em situações contextualizadas. Ante o caráter mutável, em contínuo processo de revisão das teorias e princípios que orientam a atividade educacional, tem sido dada ênfase à preparação do licenciando em Pedagogia para uma prática incerta. Merseeth (1996) chama a atenção para o fato de que a concepção de professor, em função de pesquisas recentes sobre educação, tem se alargado, apresentando-se esse profissional como aquele que define seu conhecimento como situacional, ou seja, específico, dependente do contexto e sempre em processo de transformação. A ação do professor derivaria, neste sentido, muito mais da indução a partir de múltiplas experiências do que da dedução de princípios teóricos. Nesse sentido, a metodologia de estudo de caso apresentaria um forte potencial formativo, vez que propicia o compartilhamento de experiências, o que induziria à construção de saberes alicerçados nessas experiências

Um caso define-se por uma situação apresentada na forma de uma narrativa que provê informações essenciais para a análise das questões envolvidas, reconhecendo a complexidade da realidade vivenciada:

(...) a case is a descriptive research document based on a real-life situation or event. It attempts to convey a balanced, multidimensional representation of the context, participants and reality of the situation. It is created explicitly for discussion and seeks to include sufficient detail and information to elicit active analysis and interpretation by users. (MERSEETH, 1996:726)

A realidade representada é delineada de forma a estimular a reflexão e o debate: identificar aportes teóricos que iluminem a interpretação da situação apresentada, estimular a resolução de problemas e a tomada de decisão informada. Ao explorar problemas complexos da prática profissional para os quais a teoria não explicita respostas imediatas, a instrução baseada em casos desperta no estudante a consciência das múltiplas perspectivas de definição da realidade, do ponto de vista dos atores envolvidos, assim como a revisão de conceitos estabelecidos sobre autoridade e eficácia. Não existem, a priori, respostas certas às questões levantadas pelos casos, mas soluções mais plausíveis que outras.

Nesse sentido, essa estratégia pedagógica tem muito a contribuir para a formação de uma autonomia do pensamento do estudante, estimulando sua capacidade de decisão. Ao contrário do que se imagina, não exclui do processo de aprendizagem princípios teóricos, mas contextualiza a sua existência ao exigir do estudante um posicionamento. Como estratégia inovadora, procura estimular a visão interdisciplinar do ensino acadêmico, tornando o profissional mais apto a lidar com o cotidiano de sua prática.

Como exposto anteriormente, o Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação na Educação Pública traz como proposta a renovação de referenciais da cultura da gestão da educação. Seu desenho curricular tem como suporte uma equipe multidisciplinar a fim de contemplar a proposta de construção de um novo modelo de gestão baseado na autonomia da escola e na avaliação coletiva dos resultados educacionais. Nesse contexto, a disciplina EC I tem como objetivo integrar os temas abordados nas disciplinas básicas de formação

profissional, trazendo como recurso a utilização do método de caso, apoiado na resolução de problemas. Visa ao tratamento do processo de transição de um modelo de educação pública centrado no controle burocrático de processos administrativos, a partir do estudo de problemas construídos empiricamente, cuja análise mobiliza conhecimentos e habilidades trabalhados nos componentes curriculares das disciplinas básicas. Através da abordagem de questões específicas presentes no cotidiano da prática escolar e de sua gestão, EC I traz ao futuro gestor a oportunidade de análise de casos hipotéticos ou reais, a fim de reduzir o hiato existente entre a teoria apresentada nos processos de formação e o exercício de sua função.

A ABORDAGEM DE UM CASE COMO SITUAÇÃO FORMATIVA DE PRODUÇÃO DE LINGUAGEM

Ao longo dos quatro meses de duração da disciplina ECI, são apresentados aos mes-trandos quatro casos de gestão, na forma de narrativas construídas a partir da ótica dos atores envolvidos no cotidiano da escola pública de educação básica. Essas narrativas envolvem todos os elementos que se articulam, construindo a vida que se vive, inclusive aqueles não diretamente relacionados ao tema central, mas que o atravessam, afetando, de algum modo, os atores. Segundo Ellet (2007), os cases, a despeito de sua extensão ou amplitude, têm em comum o fato de

“(..) to represent reality, to convey situation with all its cross currents and rough edges - including irrelevancies, sideshows, misconceptions, and little information or an over-whelming amount of it.” (ELLETT, 2007, p.13)

No Quadro 1, é apresentada uma síntese dos *cases* propostos à turma que ingressou no ano de 2010 no mestrado profissional, composta por 120 alunos divididos em quatro subgrupos na plataforma *Moodle* de educação a distância. Nele estão registrados, além dos

temas do *case* e os desdobramentos desses temas, a partir das discussões, a quantidade de postagens – inserções de comentários dos participantes – observada em cada um dos *cases*.

Quadro 1: Cases abordados na Disciplina Práticas de Gestão Estudos de Caso I, turma 2010.

CASO	Participantes	Total de Postagens	Tema	Desdobramentos do tema
“Apostila”	120	778	Autonomia da escola X políticas centralizadoras.	Currículo, avaliações externas à escola, critérios para a seleção de gestores.
“Ensino médio inovador”	120	820	Identidade do Ensino Médio.	Adolescência e escolarização, evasão escolar no Ensino Médio, gestão de relações nas equipes escolares.
“Acelera Brasil”	120	993	Critérios para a organização de turmas nas escolas.	Turmas heterogêneas X turmas homogêneas, critérios de seleção do gestor, repetência, relações teoria e prática na formação do gestor, relações entre a escola e a comunidade.

Fonte: Disciplina Práticas de Gestão: estudo de caso I. Turma 2010. Plataforma Moodle do PPGP/UFJF.

Os dados apresentados no **Quadro 1** indicam como cada um dos temas mobiliza a participação dos mestrandos, assim como os desdobramentos que evoca. É possível perceber um maior potencial mobilizador, o que se observa pela quantidade de postagens em cada fórum e, ainda, que são estabelecidas interfaces entre o tema principal e outras questões que a ele se relacionam. Para estudos futuros, pretende-se desenvolver uma análise comparativa da abordagem desses temas em diferentes turmas, o que permitiria identificar questões que se revelam especialmente desafiadoras à gestão da educação.

Os encaminhamentos para a discussão dos *cases* baseiam-se nas cinco fases propostas por Ellet (idem), a saber: “*situation, questions, hypothesis, proof and actions, alternatives*” (p. 28). Essas fases são adaptadas à natureza e objetivos de um curso de mestrado profissional, direcionado a gestores da educação pública e na modalidade semipresencial.

Cada *case* é objeto de discussão ao longo de duas quinzenas: na primeira, os mestrandos são convidados a se manifestarem sobre a situação narrada, trazendo elementos de sua própria experiência; na segunda, são incentivados a cotejar as primeiras impressões com

referências teóricas abordadas nas demais disciplinas em curso ou outras que podem ser trazidas pelos próprios mestrandos, com vistas à construção de uma possível solução para o problema proposto.

A discussão desses problemas nos fóruns se caracteriza como situação peculiar de produção de linguagem na qual os participantes interagem produzindo um gênero textual cuja função comunicativa se aproxima do debate público, na modalidade oral de realização da língua. Esse debate, entretanto, se materializa na modalidade escrita, na qual os participantes têm a possibilidade de organizar o discurso em resposta a intervenções de um ou de vários interlocutores e dialogando com os aportes teóricos das disciplinas em curso e/ou com outros possíveis interlocutores que não sejam, necessariamente, participantes imediatos dos fóruns. A peculiaridade dessa situação reside, portanto, na possibilidade de trazer à cena discursiva vários pontos de vista acerca de um mesmo tema. Tal situação favorece um movimento dialógico que provoca a reflexão sobre ações peculiares ao cotidiano de gestores da educação pública que atuam em contextos muito diversos e que podem, dessa forma, se beneficiar das experiências uns dos outros e apreciá-las a partir de novas perspectivas.

O conceito de dialogia ao qual nos referimos aqui é aquele cunhado por Mikhail Bakhtin (1895-1975), filósofo russo que se dedicou ao tema da linguagem. Esse conceito é parte de um projeto teórico voltado à compreensão do papel da heterogeneidade entre sujeitos e grupos sociais, manifesta na e pela linguagem, na constituição de formas de ver o mundo e se posicionar frente a ele, assumindo

compromissos. Em Bakhtin, o termo dialogia não faz referência ou se restringe ao diálogo face a face, mas diz respeito ao diálogo entre textos. Sobre essa relação dialógica, Bakhtin (1997) afirma:

É uma relação marcada por uma profunda originalidade e que não pode ser resumida a uma relação de ordem lógica, lingüística, psicológica ou mecânica, ou ainda a uma relação de ordem natural. Estamos perante uma relação específica de *sentido* cujos elementos constitutivos só podem ser enunciados completos (ou considerados completos, ou ainda potencialmente completos) por trás dos quais está (e pelos quais se expressa) um sujeito real ou potencial, o autor do determinado enunciado. O diálogo real (conversa comum, discussão científica, controvérsia política, etc.). A relação existente entre as réplicas de tal diálogo oferece o aspecto externo mais evidente e mais simples da relação dialógica. Não obstante, a relação dialógica não coincide de modo algum com a relação existente entre as réplicas de um diálogo real, por ser mais extensa, mais variada e mais complexa. Dois enunciados, separados um do outro no espaço e no tempo e que nada sabem um do outro, revelam-se em relação dialógica mediante uma confrontação de sentido, desde que haja alguma convergência do sentido (ainda que seja algo insignificante, em comum no tema, no ponto de vista, etc.) (p.353-354)

A discussão dos problemas de gestão nos fóruns estabelece uma convergência de sentidos entre aqueles enunciados preferidos pelos participantes imediatos e entre esses e outros enunciados – os textos teóricos, a experiência anterior dos participantes. Esse

movimento dialógico é, em última instância, um movimento de confrontação de sentidos, ao qual Bakhtin denomina “arena” e a partir do qual vão se construindo novas possibilidades de abordar os problemas trazidos pelos casos. Esse movimento de confrontação estabelece uma dinâmica interdisciplinar entre os tópicos abordados pelas disciplinas que compõem o quadro curricular do curso e provoca um diálogo entre a prática dos gestores e os aportes teóricos daquelas disciplinas, o que permite romper com as dicotomias entre teoria e prática.

A tomada de decisão com relação a um problema concreto, neste caso, um problema de gestão, envolve processos de negociação e reconstrução de sentidos, sendo tarefa da formação profissional ampliar e qualificar esses processos. Isso acontece à medida que novos interlocutores são convidados a participar da cena discursiva trazendo, do lugar social que ocupam, diferentes perspectivas e percepções acerca de um mesmo fenômeno, razão pela qual oferecem condições de acabamento à experiência alheia. A esse movimento de extração do olhar Bakhtin denomina exotopia. Assim, dialogia e exotopia são dois conceitos profundamente interligados e que perpassam o processo de negociação de sentidos que dá origem a novas possibilidades de ação dos sujeitos frente à realidade. A experiência no mestrado profissional tem demonstrado que o método de caso pode ser uma forma interessante de favorecer tais negociações e permitir, como já abordado anteriormente e como poder-se-á constatar no próximo tópico, a negociação entre enunciados que, muitas vezes, revelam orientações contraditórias.

PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO E CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS A PARTIR DE CASES DE GESTÃO

A dinâmica proposta para a discussão dos casos de gestão tem o objetivo de provocar movimentos sucessivos de aproximação e afastamento aos temas tratados, permitindo apreciá-los de formas qualitativamente diferenciadas. A perspectiva é a de agregar à percepção inicial do problema, em geral advinda de experiência anterior dos mestrandos ou mesmo de visões do senso comum, uma reflexão informada por evidências teóricas e/ou por novas evidências empíricas. Esse movimento é aquele que, espera-se, um gestor da educação pública deva realizar para o alcance dos padrões profissionais apresentados no primeiro tópico deste texto.

Com o intuito de ilustrar o modo como esse movimento se dá, trazemos, a seguir, trechos de algumas interações entre participantes de um dos fóruns de discussão da disciplina ECI, ministrada à turma que ingressou no mestrado no ano de 2010. Os trechos apresentados a seguir foram extraídos de um fórum de discussão com 27 participantes (26 mestrandos e uma tutora) que, ao longo de um mês obteve 137 postagens, sendo que cada postagem representa a inserção de um comentário de algum dos participantes.

O tema do fórum é a o caso de gestão “Ensino Médio inovador”, cujo foco se coloca nos dilemas de uma coordenadora pedagógica – Glória. Atuando numa rede pública estadual, a protagonista se encontra dividida entre as exigências da Secretaria de Educação de elaboração de um projeto voltado ao Ensino Médio, nos moldes de uma política federal e com vistas à superação de um quadro de

baixo desempenho dos estudantes em avaliações externas, e a resistência dos professores em fazê-lo. A tarefa dos mestrandos é a de, ao término do período de debates, oferecer uma solução para o problema enfrentado pela coordenadora.

A partir dos trechos apresentados a seguir, pretende-se analisar os processos de negociação de significados advindos do debate do caso e a dimensão formativa desse processo. Os nomes dos participantes serão omitidos, sendo substituídos por números, com o intuito de resguardar suas identidades.

PARTICIPANTE 1:

Olá Colega!

[Dirigindo-se especificamente a um dos participantes do fórum], *como você citou, a Proposta Pedagógica da Escola é, em muitos estabelecimentos de ensino, construída nos gabinetes por especialistas e diretores, para cumprir protocolos e sem a participação da Comunidade Escolar. A proposta da diretora da escola, onde trabalha a supervisora Glória, não difere muito da acima citada, onde ela delega à especialista, uma responsabilidade que é de todos. Toda a comunidade escolar deveria participar da elaboração do projeto e procurar, juntos, estratégias para melhorar os resultados da escola no IDEB.*

PARTICIPANTE 2:

Bom colegas, a discussão levantada (...) perpassa a discussão trazida pelos professores da disciplina Temas de Reforma com relação "ao tempo da democracia". Como vimos, ações democráticas

demandam padrões de debate. Muitas vezes a escola considera "perda de tempo" os momentos ricos de discussões e troca de experiências, o que empobrece esse processo.

PARTICIPANTE 3:

Caro colega e amigo (...)

Não concordo com a posição de que a Glória deva fazer o projeto sozinha, pois entendo que mesmo diante dos percalços para que a gestão democrática se concretize (ou mesmo exercite), é fundamental que todos participem da elaboração do plano. A escola peca sempre por delegar para alguém (sempre o mais "competente") aquilo que deveria ser construção coletiva.. Isto pode ser visto quando da construção do seu projeto político pedagógico: dificilmente a escola faz o processo de forma coletiva. O que devemos é reforçar a importância do engajamento de todos nos processos pelos quais a escola passa.

Abraço.

PARTICIPANTE 4:

Olá(...),

Você mais uma vez está correta. Quando entrei na direção, em 2009, fui chamado a participar de um fórum de diretores em 12 de maio, quando tomei conhecimento de que deveríamos elaborar o PAP (Projeto de Ação Pedagógica) da escola (vinculado a recursos específicos do município a serem gastos com o pedagógico). Nunca tinha ouvido falar disso. O que é pior: o Plano deveria ser entregue no dia 31 de maio. Embora necessitasse de

ajuda, NINGUÉM demonstrou interesse (vontade, tempo) de discuti-lo. Alguém tinha que fazê-lo e, como Glória, tive que por a mão na massa sozinho. Participação da comunidade escolar? Sim, houve uma Assembléia Escolar no dia 30 de maio (sábado), por exigência de lei, para referendar o Plano e permitir sua aprovação na Secretaria. Então, [dirigir-se aos participantes 2 e 3], quando vocês colocam que todos deveriam discutir quanto à elaboração do PAP, vocês estão corretíssimos. Mas, quando os prazos são curtos e a comunidade se abstém de participar, alguém, que tenha boa vontade e boas intenções, acaba se responsabilizando para fazer algo que tenha sentido sob o estresse dos prazos a serem cumpridos: ou você cumpre as regras dentro do prazo ou os recursos não podem ser gastos. Devemos repensar os tempos na escola, como bem disse (...) [refere-se a outra participante do fórum] para que haja a participação de fato de todos em prol dos interesses da Escola.

PARTICIPANTE 5: (após várias postagens de outros participantes)

Prezada(o)s colegas e tutora,

Acho que este case recorta muito bem a realidade da escola/sistema público com que lidamos. Numa primeira leitura, relacionei aproximadamente 15 tópicos (bons motes de discussão) relevantes para a análise. Estou procurando fazer um exercício de relacioná-los com as nossas fontes teóricas. Sobre a questão imediata que se coloca neste momento do fórum, acho que é necessário desmanchar a "dobradinha" evidenciada no "agora é com você" e a tendência da "gloriosa Glória", com a melhor das intenções e o eviden-

te senso de responsabilidade profissional "segurar o barco. Para pensar apenas no curtíssimo prazo - o projeto deve estar pronto em 15 dias - esta realmente seria a melhor solução. No entanto, a nossa experiência já nos conta que,

Muito provavelmente seu efeito será inócuo. O grande "lance" do projeto é, exatamente, a força de mobilização das energias, saberes e compromissos da comunidade escolar. Na minha ótica, esta é a tese. Há o que se falar sobre a operação.

Nos excertos apresentados, evidenciam-se processos sucessivos de aproximação à situação imediata e de reflexão a partir de um distanciamento da mesma, provocado pelo cotejo de opiniões divergentes e pela entrada na cena discursiva, de elementos teóricos.

As intervenções dos participantes 1, 2 e 3 abordam o tema colocado pelo caso, a partir de pressupostos teóricos, que apontam os princípios que idealmente deveriam orientar a prática da supervisora Glória, protagonista no case. Na intervenção do participante 2 a teoria é trazida para o diálogo como estratégia para sustentar a posição que a supervisora deveria adotar: promover a discussão do tema pela comunidade escolar. Nessas três primeiras intervenções, a ação da supervisora é interpretada a partir dos sentidos que os participantes produzem para a situação, considerando como ela deveria ser idealmente enfrentada. Essas intervenções suscitam a entrada na cena discursiva do participante 4, que problematiza as percepções iniciais, trazendo para o diálogo, a sua própria experiência em situação semelhante àquela apresentada no case Tal intervenção submete as anteriores ao confronto com a realidade das escolas. Finalmente,

na intervenção do participante 5, percebe-se a tentativa de construção de novos significados para a situação que não estejam exclusivamente amparados na experiência do participante 4 ou na teoria, mas que se sustentem num diálogo entre ambas as perspectivas, na busca dos reais determinantes do problema. A proposta do participante 5, de superação de visões parciais do problema, convoca o grupo a pensar a partir de referências mais amplas, fugindo às polarizações mais imediatas na busca de ações mais eficazes e coerentes.

O movimento de negociação de sentidos, capturado pelos excertos apresentados, indica a importância e o caráter inovador de metodologias que potencializem os recursos disponíveis em ambientes virtuais de aprendizagem, de modo a promover interações ampliadas nesses ambientes. Evidencia, ainda, a possibilidade de uma formação acadêmica voltada à produção de conhecimentos capazes de oferecer respostas aos desafios do cotidiano da educação pública brasileira.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública traz, ao cenário do processo de capacitação docente, uma proposta de renovação das técnicas e conteúdos convencionais a um curso de pós-graduação. Em primeiro lugar, busca ajustar-se às condições reais de seu público privilegiado – gestores e outros profissionais atuantes na rede pública de ensino – por oferecer a possibilidade de se dedicar a sua formação concomitante ao desempenho de suas atividades profissionais. Em segundo lugar, ao utilizar-se da metodologia do caso, oferece a oportunidade da construção do conhecimento e do

processo reflexivo de forma ativa, estimulando a integração de conteúdos formais ministrados nas demais disciplinas, assim como a conexão com a realidade escolar do sistema público de ensino, ao trazer para o campo da reflexão a complexidade do cotidiano escolar, suas contradições internas, limites de operacionalização, dificuldades das interações intra e extraescolares, além dos desafios da universalização em um contexto social particularmente heterogêneo e desigual como a sociedade brasileira. Por outro lado, possibilita ao cursista a discussão sobre as iniciativas governamentais para superação desses entraves, através de programas de incentivo à qualidade do ensino em suas diversas modalidades.

Vale ressaltar que esta metodologia tem servido como eixo sustentador da formação, não somente no ambiente virtual de aprendizagem da plataforma Moodle, como também nos períodos presenciais de complementação da carga horária e de conteúdos, através da mobilização e qualificação da experiência profissional. Associado a estes fatores, podemos destacar o papel do ambiente virtual que, através da participação dos alunos e mediadores- tutores e professores- que estimulam o debate, promovem a interconexão entre conteúdos, estabelecendo a negociação de significados balizados pela experiência acadêmica e pela experiência profissional, colaborando ativamente para a renovação da cultura da gestão da educação pública.

REFERÊNCIAS

BAKHTIN, M. *Estética da criação verbal*. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

CAEd/UFJF. *Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Básica*. Juiz de Fora: setembro, 2009. Trabalho não publicado.

CONNANT, James Bryant. *Dois modos de pensar.: meus encontros com a ciência e a educação*. São Paulo: Companhia Editora Nacional/Universidade de São Paulo, 1968.

ELLET, W. *The case study handbook: how to read, discuss and write persuasively about cases*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

KIMBALL, B. *The inception of modern professional education: C.C. Langdell, 1826-1906*. Chapel Hill: The University of North Carolina Press, 2009.

MENEZES, M. A. *Do método de caso ao case: a trajetória de uma ferramenta pedagógica*. *Educação e Pesquisa*. São Paulo, vol. 35, n.1. jan/abril 2009. p.129-143.

MERSETH, K. *Cases and case methods in teacher education*. In: SIKULA, John (ed.) *Handbook of research on teacher education*. New York: MacMillan Publishing Company, 1996. p.722-744.

TARDIF, M.; LESSARD, C. *O trabalho docente: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2005.