

FORMAÇÃO *ONLINE* DO GESTOR ESCOLAR: CONTRIBUIÇÕES DA VIA DA COMPLEXIDADE

São Paulo – SP – abril de 2010

Cristina Vitorino da Rós – SME Guarulhos – cristina-ros@uol.com.br

Lucila Pesce – UNIFESP - lucila.pesce@unifesp.br

Categoria F – Pesquisa e Avaliação

Setor educacional 3 – Educação Universitária

Natureza A – Relatório de Pesquisa

Classe 1 – Investigação Científica

Resumo

Com o intuito de contribuir para os estudos e pesquisas sobre formação online de educadores, o presente texto investiga a potencialidade do enfoque dialógico da Via da Complexidade para a formação online do gestor educacional da escola pública brasileira. A análise ergue-se em meio aos operadores cognitivos do Pensamento Complexo e ao conceito de experiência, no contexto da pesquisa-formação. Os resultados observados sinalizam que: a) a conectividade e a hipertextualidade, permeadas pelos operadores cognitivos do pensamento complexo, consubstanciam-se como instâncias fundamentais ao bom desenvolvimento dos programas de formação online de gestores educacionais; b) a metacognição decorre do movimento dialógico e do processo de autoformação.

Palavras-chave: educação a distância, formação online do gestor educacional, complexidade, pensamento ecossistêmico.

Introdução

A pesquisa acadêmica a que se vincula a pesquisa formação relatada no presente artigo articula-se à *Red Internacional de Ecología de los Saberes* (RIES), sediada na Universidade de Barcelona. A RIES abarca pesquisadores de programas de pós-graduação de quatorze países. Vincula-se, especificamente, ao oitavo item do Decálogo da RIES [1], referente à formação de cidadãos, na sociedade do conhecimento e defende a idéia de que a formação docente necessita de uma renovação conceitual, estratégica e atitudinal. Nessa perspectiva, a pesquisa acadêmica investiga a contribuição do enfoque dialógico à formação de educadores, em contexto digital.

O objetivo geral da pesquisa é contribuir com o desenvolvimento e implantação de ações de formação docente *online*, voltadas ao humanismo e à emancipação do profissional da educação. Do objetivo geral decorrem os seguintes objetivos específicos: a) aprofundar o estudo sobre formação de educadores sob enfoque culturalista; b) investigar sobre o sentido e o significado da experiência de formação de educadores nos ambientes digitais de aprendizagem, nos distintos segmentos educacionais; c) levantar propostas de ação, relativas aos novos rumos dos programas de formação docente, nos ambientes digitais de aprendizagem.

No tocante à justificativa, do ponto de vista social, o grande contingente de educadores brasileiros tem demandado políticas públicas voltadas à implantação de programas de educação continuada desses profissionais da educação. Com o advento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), muitos programas têm percebido a contribuição dos ambientes virtuais de aprendizagem, o que justifica o aumento significativo do número de programas de formação de educadores que têm se valido do instrumental telemático. Entretanto se a intenção é que a formação de educadores situe-se em contexto de emancipação social, urge uma investigação sobre os desenhos didáticos que sustentam as propostas de tais programas de formação. No Brasil, as *Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação de professores de Educação Básica, em nível superior, curso de licenciatura, de graduação plena* [2] e as *Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia* [3] enfocam a relevância de uma formação docente que abarque a utilização crítica das TIC. Sabe-se que as atuais políticas educacionais brasileiras

anunciam a necessidade premente de se investir em programas de formação docente e de se perceber os ambientes digitais como estratégia contribuinte a tal intento.

A pesquisa acadêmica abarca, até o presente momento, duas pesquisas de campo defendidas em um programa de pós-graduação de uma importante universidade comunitária da cidade de São Paulo e duas outras pesquisas em desenvolvimento. As já desenvolvidas analisam, respectivamente, a formação do professor universitário e a formação do gestor escolar. As em desenvolvimento analisam, respectivamente, a formação do professor de educação infantil e do ensino fundamental. Dentre as pesquisas já desenvolvidas, o artigo relata uma pesquisa formação [4] em um programa de formação do gestor educacional de escola pública, no contexto digital.

Corpus de análise

Constituído a partir da implantação do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, a *Escola de Gestores* visa a refletir sobre a importância da gestão democrática, no processo global de democratização da escola e da sociedade. Trata-se de um curso semipresencial de formação continuada e em serviço, organizado na modalidade a distância, com encontros presenciais, direcionados a gestores educacionais em exercício nas escolas públicas municipais ou estaduais do Brasil.

O programa é realizado mediante parceria do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), do Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) e das Universidades Públicas Estaduais e Federais. Lança mão de Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC), a fim de melhorar a formação dos gestores e, por conseguinte, promover a melhoria dos índices de sucesso escolar, além de ampliar o uso da tecnologia como ferramenta gerencial no cotidiano da escola. Prioriza promover a liderança da gestão escolar, articulando teoria e prática, valorizando as atividades de pesquisa, reelaborando a execução do projeto político-pedagógico da escola e ampliando as possibilidades de interação das comunidades interna e externa à escola.

O curso de 400 horas é assim constituído: cinco módulos de 60 horas e 100 horas para a construção de um projeto voltado à escola onde atua o gestor

em formação e, ainda, uma monografia, que articule a teoria apresentada com a prática de gestão escolar. As atividades são realizadas *online*, individualmente e em grupo, de modo a favorecer a aprendizagem na e sobre a ação. São trabalhadas temáticas reflexivas, constituídas a partir do cotidiano da escola e das medidas tomadas por cada gestor e sua equipe de trabalho, de acordo com o contexto da comunidade em que a escola se insere.

Quadro teórico de referência

Partindo do princípio de que a formação do educador é um processo pessoal e singular, adotamos as idéias de Nóvoa [5] e de Tardif e Lessard [6] de que o educador é o principal agente de sua própria formação, ou ainda, o ator social mais significativo de seu trabalho. O trabalho do educador está estritamente ligado à sua condição humana, o que envolve o olhar para consigo mesmo, para com seus pares, com a sociedade e com a natureza, em uma ação formativa integradora denominada Ecoformação por Morin [8] e Moraes [9]. Maturana e Varela [10] afirmam que o que caracteriza o ser humano é sua organização autopoietica, visto que seres diferentes se distinguem porque têm estruturas distintas, mas são iguais em organização. Ao tratarmos a formação dos educadores, estamos nos referindo à autoformação e nos reportando à formação do ser humano enquanto sujeito de sua própria história, construtor e transformador do contexto a que pertence, mas, de modo dialógico – no dizer moriniano – possuidor de uma organização interna, que vive em autonomia relativa com os outros e com a natureza.

Para compreender a formação dos educadores, temos que, ao mesmo tempo, elucidar os modelos de formação individual e coletiva dos seres humanos, a realização do trabalho docente enquanto interação humana e as organizações econômicas e sociais da sociedade em que vivemos. Baseados em Moita [11] tomamos o conceito de formação enquanto aprendizagem situada em tempos e espaços limitados e precisos, além da ação vital da construção de si mesmo, entrelaçando os vários pólos de identificação do sujeito.

Segundo Tardif e Lessard [6], o saber dos educadores é um saber social, que vai sendo construído ao longo de sua vida. O que o educador é no momento em que interage origina-se de toda a sua vivência em sociedade, a

educação que recebeu na infância, os saberes que adquiriu na escola, mesmo antes de estudar nos cursos específicos para educadores, seja na formação inicial ou em serviço.

Os operadores cognitivos do Pensamento Complexo [12] [13] são instrumentos conceituais que relacionam os saberes em um contexto global, estabelecendo uma relação dialógica entre o pensamento linear e sistêmico, entre o local e o global, a ordem e o caos, a multiplicidade e a unidade. Os operadores são elementos que permitem que o Pensamento Complexo seja possível de ser aplicado em várias áreas, dentre as quais a Educação.

Cada sujeito, em sua multiplicidade, é portador dos operadores cognitivos, que podem ou não ser desenvolvidos e acionados ao longo de sua existência, conforme o entendimento e a leitura de mundo de cada pessoa.

Enquanto instrumentos de articulação, no sentido amplo e geral, os operadores cognitivos estabelecem relações dialógicas entre objetos, fatos, dados e situações. São seis os operadores cognitivos do Pensamento Complexo: a circularidade; a autoprodução ou auto-organização; a dialógica ou o operador dialógico; o operador hologramático; a integração sujeito-objeto; a ecologia da ação.

A circularidade é a origem de todos os outros. É o operador fundamental e essencial, visto ser o conceito operacional do Pensamento Complexo. Todos os sistemas vivos ou não vivos são circulares e autorregulados.

A autopoiese se constitui em um movimento circular constante de adaptação do sistema ao meio ambiente, em relações interatuantes [10]. Esse movimento nos remete à forma como aprendemos. O conhecimento ou o fato novo nos alerta para revisão e análise do conhecimento que já faz parte de nossa organização. Dessa forma ocorre o processo de relação, reorganização e adaptação, a princípio caótica, que vai gerar uma nova organização, agora transformada pelos novos elementos que se acoplaram e são reorganizados, juntamente com os elementos já existentes. Esse movimento ocorre a todo o momento em que surge um dado que nos mobilize à construção de conhecimento.

Também ligada à idéia de circularidade está a autoprodução ou auto-organização, pois, sabemos que os sistemas produzem, eles próprios, os

elementos que os constituem e se auto-organizam por meio desse processo. Para o presente artigo destacam-se duas dimensões: a construção da singularidade de cada sujeito; a formação e convivência dos grupos de trabalho, estudo e pesquisa nos ambientes virtuais.

O operador dialógico sinaliza que as contradições existem e são complementares. A dialógica não nega o caos e o confronto, mas considera as incertezas enquanto variáveis que não podem ser eliminadas. A interação sujeito-objeto está ligada à ontologia do observador [14]. No tocante ao processo de aprendizagem, o observador modifica e também é modificado por aquilo que observa. Quando apreendemos, nos transformamos e transformamos o objeto de conhecimento, para adaptá-lo à nossa organização.

Método

Partindo dos princípios e pressupostos da pesquisa qualitativa [15], a pesquisa acadêmica prevê como procedimentos investigativos: a) o desenvolvimento de pesquisa bibliográfica sobre formação de educadores sob enfoque culturalista; b) o desenvolvimento de pesquisas de campo sobre o sentido e o significado da aprendizagem em ambientes virtuais, nos programas de formação de educadores voltados aos distintos segmentos educacionais: educação básica, ensino superior, pós-graduação e gestão escolar.

O artigo em tela é fruto de uma pesquisa-formação [4] sobre um curso de especialização *lato sensu* de gestores escolares desenvolvido por uma importante universidade pública do estado de São Paulo. No tocante aos instrumentos de coleta de dados, a pesquisa analisa três instâncias interatuantes: a) diário de bordo; b) fóruns de discussão; c) atividades individuais específicas às disciplinas que compõem o programa de formação.

Análise

Dentro da perspectiva das possibilidades que o ambiente virtual de aprendizagem (AVA) oferece, o diário de bordo é um importante elemento referencial da *pesquisa-formação* [4], visto que retrata a história da formação, do ponto de vista do gestor em formação. A premissa de que o conceito essencial da pesquisa-formação alinha-se com a autoprodução ou auto-organização do aprendiz baliza a ideia de que o processo de construção do diário de bordo

constitui-se em instrumento de metacognição. Ao mesmo tempo em que se situa como atividade formativa, o diário de bordo promove a reflexão sobre a ação, em um movimento ecologizado, em que a ação deixa de pertencer somente ao seu autor, para fazer parte de uma rede de instrumentos de formação, no campo da aprendizagem.

O fórum é um espaço para a escrita colaborativa. Em um movimento recursivo, todos os assuntos novos se iniciam com uma questão a respeito da prática do gestor educacional. Trata-se de um espaço hipertextual, interativo, de comunicação, troca, reflexão e construção colaborativa. No AVA da *Escola de Gestores*, o fórum de discussão reflete um movimento de ensino e aprendizagem, mediante reflexão individual e coletiva. Por se tratar do funcionamento complexo e integrador, a aprendizagem não se resume ao movimento de cognição, mas também envolve sentimento, percepção e comportamento. Nesse sentido, a emergência dos operadores cognitivos do Pensamento Complexo implica, no contexto do programa em análise, um processo de autoconhecimento, autoformação e reflexão sobre a ação.

O movimento dialógico que se estabelece no fórum entre os participantes do programa analisado ergue-se em meio a um envolvimento recursivo, como quer Maturana [14], entre o linguajar, o emocionar, o fazer e o devir, enquanto processo de desenvolvimento intra e interpessoal.

Em um movimento recursivo, as atividades *online* do programa em análise proporcionam a integração dos conteúdos, a essência das discussões dos fóruns, as dificuldades e os avanços da gestão participativa na escola. A tecnologia empregada na execução do programa e seus recursos multimidiáticos funcionam como elo entre os saberes. Da hipertextualidade proporcionada pela ecologia cognitiva [16] do programa em análise emerge a desordem, que, por sua vez, suscita nova organização. A interação provocada pela interatividade de todas as vozes e a conectividade dos diversos elementos do AVA, assim como a reflexão a partir da díade experiência-sentido, mobiliza, nos gestores em formação, a reorganização e um novo saber-fazer.

Discussão dos resultados

As atividades desenvolvidas no AVA do programa em tela proporcionam vários movimentos cognitivos, por parte do gestor educacional

em formação, emergentes das suas próprias narrativas e da análise crítica, interpretativa e dialógica de suas experiências, na partilha com seus pares e formadores, nos distintos dispositivos do ambiente virtual de aprendizagem.

A experiência, enquanto objeto essencial no processo de atribuição de sentido à formação pessoal e profissional, remete a um elemento essencial da aprendizagem do gestor educacional: a capacidade de integrar todas as dimensões do seu ser, junto a diversos atores e a diferentes segmentos do serviço público, no enfrentamento cotidiano dos desafios que se lhe apresentam.

Josso [17] afirma que nosso capital experiencial é uma espécie de tesouro, de instrumentos de sobrevivência para uma multiplicidade de circunstâncias. Intimamente imbricada às ideias de Josso [17], o conceito de autopoiese anunciado por Maturana e Varela [10] ensina que os organismos vivos se constituem como tal, porque são capazes de preservar sua organização, nas constantes alterações das suas estruturas, em congruência com o meio que os entorna. O ambiente virtual do programa analisado constitui-se em um sistema autopoietico, pois possui autonomia relativa com relação ao contexto a que pertence. Com isso, não dá conta, por si só, dos objetivos a que se propõe. A riqueza do programa, considerando-se sua estrutura e organização, não incide no ambiente virtual em si, mas nas interações que o programa e seus atores realizam, por meio do ambiente virtual.

Os resultados observados sinalizam a conectividade, a interatividade e a hipertextualidade como instâncias fundamentais ao bom desenvolvimento do programa de formação *online* de gestores escolares. A conectividade, a interatividade e a hipertextualidade são elementos encontrados no AVA do programa em análise e possibilitam a emergência da inteligência coletiva [16]. A integração de todos os dispositivos, mediante o monitoramento dialogado dos professores, constitui-se em espaço de formação dialógico, recursivo e hologramático.

A ecoformação esteve intrínseca à formação e à autoformação do gestor educacional, nas interações, na apropriação singular do conhecimento e na construção conjunta do conhecimento próprio e *de outrem*. Trata-se de um

programa centrado no processo norteado por um enfoque complexo e integrador.

Os operadores cognitivos são, antes de tudo, instrumentos de autoconhecimento. A circularidade, a autoprodução, a dialógica, o operador hologramático, a integração sujeito-objeto e a ecologia da ação são pilares da formação e da autoformação do gestor escolar e se manifestaram nos processos de formação veiculados no ambiente virtual do programa em tela.

Referências

- [1] S. de la Torre; M. C. Moraes. Decálogo sobre Transdisciplinaridade e Ecoformação. In: _____. "Transdisciplinaridade e Ecoformação: um novo olhar sobre a educação". Triom, São Paulo, pp. 19-59, 2008.
- [2] BRASIL. Resolução CNE/CP 01/2002. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação de professores de Educação Básica, em nível superior, curso de licenciatura, de graduação plena. "Diário Oficial da União", Brasília, 4 fev, 2002.
- [3] BRASIL. Parecer CNE/CP 05/2005. Dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia. "Diário Oficial da União", Brasília, 13 dez. 2005.
- [4] A. Nóvoa. Prefácio. In: M. C. Josso. "Experiências de Vida e Formação". Cortez, São Paulo, pp. 11-17, 2004.
- [5] A. Nóvoa. (org). "Vidas de Professores". 2ª edição. Editora Porto, Portugal, 2007.
- [6] M. Tardif, C. Lessard. "O trabalho docente: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas". Vozes, Petrópolis, 2007.
- [7] E. Morin. "Introdução ao pensamento complexo". Instituto Piaget, Lisboa, 2001.
- [8] M. C. Moraes. "Pensamento eco-sistêmico: educação, aprendizagem e cidadania no século XXI". Vozes, Petrópolis, 2004.
- [9] H. Maturana & F. Varela. "A árvore do conhecimento: as bases biológicas do entendimento humano". Trad. J. P. dos Santos. Editorial Psy, Campinas, 1997.
- [10] M. C. Moita. Percurso de formação e de trans-formação. In: A. Nóvoa. (org). "Vidas de Professores". 2ª edição. Editora Porto, Portugal, pp. 111-140, 2007.

- [11] E. Morin. “A cabeça bem feita: repensar a reforma; reformar o pensamento”. 12. ed. Bertrand Brasil, Rio de Janeiro, 2006.
- [12] H. Mariotti. “O pensamento complexo: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável”. Atlas, São Paulo, 2007.
- [13] H. Maturana. “Ontologia da realidade”. Editora UFMG, Belo Horizonte, 1997.
- [14] R. Bogdan, S. Biklen. “Investigação qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos”. Porto Editora, Porto, 1999.
- [15] P. Lévy. “As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática”. Editora 34, Rio de Janeiro, 1993.
- [16] M. C. Josso. “Experiências de Vida e Formação”. Cortez, São Paulo, 2004.