

# **A FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES NA MODALIDADE DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: UMA EXPERIÊNCIA NA CIDADE DE GUARULHOS/SP**

**Guarulhos/SP Abril/2016**

**Djenane Martins Oliveira - Secretaria Municipal de Educação Guarulhos - djeoliveira@gmail.com**

**Tipo: RELATO DE EXPERIÊNCIA INOVADORA (EI)**

**Categoria: ESTRATÉGIAS E POLÍTICAS**

**Setor Educacional: EDUCAÇÃO CONTINUADA EM GERAL**

## **RESUMO**

*O presente artigo tem como objetivo apresentar elementos que demonstram como a formação docente pautada no uso das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC) através da modalidade Educação a Distância (EaD), tem se apresentado como uma alternativa no que se refere à formação dos professores e conseqüentemente na ampliação da qualidade social da educação. Considerando essas questões, este artigo elucida por meio da teoria produzida sobre o assunto a maneira pela qual a formação em serviço dos (as) gestores (as) das escolas públicas consiste em importante eixo de uma política pública que pretende uma educação com qualidade social.*

*Nos dias atuais muito se tem discutido a respeito da formação inicial e continuada dos profissionais da educação básica, principalmente naqueles que atuam na educação pública. Nestes discursos circulantes incluem-se os gestores destas escolas, que pela natureza de sua condição docente, também devem ser incluídos nas políticas públicas de formação. A gestão alia vários aspectos do processo ensino-aprendizagem o que, portanto, coloca o gestor como um profissional que precisa ter uma visão ampla de sociedade e de educação. A formação de que falamos trata-se de uma formação que leva em conta as experiências e reflexões sobre a prática. Desenvolver um projeto institucional é uma maneira de atender as necessidades da comunidade escolar por meio de um conjunto de ações de caráter pedagógico, social, científico ou cultural.*

*A partir dessas considerações e dentro da política pública de formação docente, desenvolveram-se alguns cursos para a formação em exercício dos diretores de escola, vice-diretores e coordenadores pedagógicos atingindo mais de 100 escolas no município e mais de 400 profissionais. Para tanto, apresentamos as diretrizes que norteiam a formação deste segmento no município de Guarulhos, bem como o conseqüente desenvolvimento das políticas públicas para a formação de gestores na modalidade de Educação a Distância.*

**Palavras-chave: Gestão Escolar; Políticas Públicas; EaD.**

“A função social da educação escolar pode ser vista no sentido de um instrumento de diminuição das discriminações. Por isso mesmo, vários sujeitos são chamados a trazer sua contribuição para este objetivo, destacando-se a função necessária do Estado, com a colaboração da família e da sociedade.”<sup>[1]</sup>

Nos dias atuais muito se tem discutido a respeito da formação inicial e continuada dos profissionais da educação básica, principalmente naqueles que atuam na educação pública. Nestes discursos circulantes incluem-se os gestores destas escolas, que pela natureza de sua condição docente, também devem ser incluídos nas políticas públicas de formação. Outra consideração a ser feita é a de que a gestão alia vários aspectos do processo ensino-aprendizagem o que, portanto, coloca o gestor como um profissional que precisa ter uma visão ampla de sociedade e de educação.

A formação em serviço torna-se uma necessidade urgente e desejada para muitos profissionais e o uso das TIC podem em parte, resolver alguns dos anseios formativos pela aliança entre o encurtamento das distâncias e da flexibilização do tempo possibilitados pela EaD. Torna-se necessário entender a tecnologia como uma resposta às nossas demandas advindas da modernidade e com ela desenha-se um novo perfil de professor – aquele que aprende e ensina ao mesmo tempo – ao que o ambiente virtual traz novas possibilidades e oportunidades de formação.

A formação de que falamos trata-se de uma formação que leva em conta as experiências e reflexões sobre a prática. Desenvolver um projeto institucional é uma maneira de atender as necessidades da comunidade escolar por meio de um conjunto de ações de caráter pedagógico, social, científico ou cultural.

De acordo com Nóvoa (1995) a profissionalidade docente entendida como modo de ser e estar na profissão, passa a ser entendida como interação entre as dimensões pessoal e profissional. Ao considerar a escola como espaço de construção de conhecimento para alunos e alunas, professores e professoras, gestores e gestoras, os saberes docentes adquirem legitimidade possibilitando uma concepção de formação em serviço como possibilidade de reconstrução do modo de ser e estar na profissão.

Este é um desafio que se encontra posto, tanto para os pesquisadores (as) quanto para os formuladores (as) de políticas públicas para a formação de professores (as). Conforme Fusari (1997) a competência docente deve ser entendida em contexto mais amplo, como um eterno processo de desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional, o que possibilita ao docente rever de maneira crítica e consciente no exercício de sua prática pedagógica, os seus compromissos sociais, dentro dos diversos papéis que exerce como profissional, cidadão (ã) e educador (a).

As tecnologias atuais permitem descobrir diferentes recursos de interação e assim, tornam a EaD uma alternativa de formação profissional:

“Os debates a respeito da EaD, que acontecem no País, sobretudo, na última década, têm oportunizado reflexões importantes a respeito da necessidade de ressignificações de alguns paradigmas que norteiam nossas compreensões relativas à educação, escola, currículo, estudante, professor, avaliação, gestão escolar, dentre outros.” (BRASIL, 2007, p.3)

Desta forma, consideram-se os princípios e diretrizes da Qualidade Social da Educação que norteiam as políticas públicas educacionais da Rede Municipal de Educação em Guarulhos:

1. Desenvolvimento humano integral dos sujeitos (diversas dimensões do ser humano em seu processo de formação);
2. Ciclos de Formação/Tempos da Vida: redimensionamento dos tempos e espaços da escola;

3. Formação como condição essencial para o desenvolvimento pleno do Projeto-Político-Pedagógico do Município de Guarulhos;
4. Formação do educador e do educando contemplando a ação educativa em sentido amplo, integrando ao trabalho as diferentes e variadas manifestações culturais como instrumento de democratização e socialização dos bens culturais, patrimônio de toda a coletividade;
5. Ampliação do conceito de currículo;
6. Acesso crítico e criativo às novas tecnologias de informação e comunicação; Planejamento, Registro e Sistematização do trabalho como instrumentos de qualificação e formação;
7. Avaliação como exercício crítico de reflexão sobre a prática, visando o avanço da sua qualificação;
8. Reconhecimento e valorização das diferentes trajetórias e identidades dos educadores;
9. Visão positiva da escola e de seus profissionais (ênfase à positividade); valorização das práticas dos educadores;
10. Educadores como sujeitos das práticas educativas, autores e atores do processo;
11. Formação permanente;
12. Projeto Político-Pedagógico dialogando com a realidade da comunidade e da sala de aula.

E ainda os princípios e diretrizes da Gestão Democrática da Educação:

1. Participação (como direito e não como concessão);
2. Trabalho Coletivo;
3. Diálogo;
4. Transparência;
5. Autonomia;
6. Responsabilidade com a coisa pública;
7. Escola como espaço democrático;
8. Comunidade na escola.

No contexto da política permanente de expansão da educação no país, implementada pelo MEC, a Educação a Distância (EaD) coloca-se como uma modalidade importante no desenvolvimento de ações que promovam a qualidade no ensino como um todo e como aponta Moore citado por Belloni (2009) a Educação a Distância é uma relação de diálogo, estrutura e autonomia que requer meios técnicos para mediatizar esta comunicação.

Para situar o leitor, devemos retomar a história que compreende a formação permanente no município de Guarulhos e, de outra maneira, abordar mais especificamente a formação permanente dos gestores das escolas públicas nesta parceria com a universidade. Esse destaque é importante porque conforme Fusari (1990), a competência docente deve ser entendida em contexto mais amplo, como um eterno processo de desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional, o que possibilita

ao docente rever de maneira crítica e consciente, no exercício de sua prática pedagógica, os seus compromissos sociais, dentro dos diversos papéis que exerce como profissional, cidadão (ã) e educador (a). Retomamos este percurso por entender que a importância da memória na produção do conhecimento tem grande relevância quando se apresenta a maneira como se chegou a sua efetivação. Para Chauí (1987), lembrar é reconduzir a memória à dimensão de um trabalho sobre o tempo e no tempo, compreensão do agora a partir de outrora; é sentimento e não sua mera repetição. De acordo com Bosi (1998):

Pela memória, o passado não só vem à tona das águas presentes, misturando-se com as percepções imediatas, como também empurra, 'desloca' estas últimas, ocupando o espaço todo da consciência. A memória aparece como força subjetiva ao mesmo tempo profunda e ativa, latente e penetrante, oculta e invasora (BOSI, 1998 p. 47).

A publicação "Formação Permanente" (2010, p. 32), no trecho a seguir enfatiza a importância da inclusão dos gestores na política de formação permanente, entendendo a necessidade da formação para além da sala de aula:

Outra importante ação no conjunto das formações oferecidas pela Secretaria é o curso de Gestão Estratégica, iniciado em 2009, com a finalidade de contribuir para uma visão mais qualificada na gestão seja da escola, seja das divisões da Secretaria de Educação. Esta ação evidencia a abrangência da política de formação permanente para além dos espaços específicos da sala de aula, incluindo, também, os aspectos relacionados à organização "estratégica" das equipes de trabalho.

Neste sentido, como mais uma das ações formativas da Secretaria Municipal de Educação de Guarulhos, no ano de 2009, fima-se o termo de Cooperação entre a Universidade Federal de São Carlos em conjunto com a Secretaria de Educação Básica/MEC. O Curso de Pós-graduação (lato sensu) em Gestão Escolar, com carga horária de 400 horas é destinado a diretores e vice-diretores em exercício de escola pública da educação básica. O município de Guarulhos como uma das maiores cidades da região, assume o posto de Polo entre as cidades do Alto Tietê, atendendo cerca de dezoito municípios da região e, após esta 3ª edição, já formou mais de cem Gestores Especialistas. Segundo o MEC:

O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública faz parte das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e surgiu da necessidade de se construir processos de gestão escolar compatíveis com a proposta e a concepção da qualidade social da educação, baseada nos princípios da moderna administração pública e de modelos avançados de gerenciamento de instituições públicas de ensino, buscando assim, qualificar os gestores das escolas da educação básica pública, a partir do oferecimento de cursos de formação à distância. A formação dos gestores é feita por uma rede de universidades públicas, parceiras do MEC.

O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública tem como objetivos gerais:

- Formar, em nível de especialização (lato sensu), gestores educacionais efetivos das escolas públicas da educação básica, incluídos aqueles de educação de jovens e adultos, de educação especial e de educação profissional.
- Contribuir com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar com qualidade social.

Como resultado dessa iniciativa, o MEC espera a melhoria dos índices educacionais das escolas e municípios atendidos (BRASIL, 2015). Além disso, o Projeto de implementação do curso prevê a estrutura conforme as Diretrizes da Escola de Gestores do MEC:

[...] A formação com qualidade dos professores-gestores escolares, em nível de pós-

graduação lato-sensu, requer, interligadamente, aprofundamento teórico que permita a compreensão sobre o alcance, as possibilidades e os limites das práticas de gestão nas escolas públicas como instituições que compõem a prática social, aliado à possibilidade de oferecer oportunidades para a reflexão a respeito dos aspectos operacionais que lhes são próprios. Assim, pretende-se, também, que os processos formativos impliquem na apropriação de meios, mecanismos e instrumentos que permitam intervenções mais satisfatórias, do ponto de vista pedagógico, no dia-a-dia escolar, a partir da compreensão dos condicionantes sócio-políticos e econômicos que permeiam a organização escolar. Com esse entendimento, o curso será estruturado em três eixos vinculados entre si: o direito à educação e a função social da escola básica; políticas de educação e a gestão democrática da escola; Projeto Político-Pedagógico e Práticas Democráticas na Gestão Escolar. Esses eixos estão consubstanciados em seis Salas Ambientais, além de um ambiente introdutório à Plataforma Moodle e ao curso de especialização [...] (BRASIL, 2012).

A partir dessas considerações e dentro da política pública de formação docente, desenvolveram-se, além destes, os seguintes cursos para a formação em exercício dos diretores de escola, vice-diretores e coordenadores pedagógicos: A Educação como mola propulsora de mudanças, A Escola Contemporânea e Organização do Trabalho Pedagógico: Pressupostos Teórico-Methodológicos para a Efetivação da Gestão Democrática, ambos oferecidos pelo Centro Municipal de Educação a Distância - Profª Maria Aparecida Contim, que em três edições beneficiou mais de 300 gestores.

O Convênio com a Universidade Federal de São Carlos através da Escola de Gestores da Educação Básica, que se encontra em sua terceira edição formando mais de cem gestores das escolas públicas em nível de pós-graduação na obtenção do título de especialista em Gestão Escolar, bem como tem possibilitado o desenvolvimento de Projetos de Intervenção realizados por estes gestores na realidade das escolas públicas, como respostas as demandas advindas de suas práticas. De acordo com Cunha (1997, p. 2):

“Trabalhar com narrativas na pesquisa e/ou no ensino é partir para uma desconstrução/construção das próprias experiências tanto do professor pesquisador como dos sujeitos da pesquisa e/ou do ensino. Exige que a relação dialógica se instale criando uma cumplicidade de dupla descoberta. Ao mesmo tempo em que se descobre no outro, os fenômenos revelam-se em nós.”

Ambas as iniciativas de formação de gestores na modalidade de Educação a Distância têm em seu escopo a preocupação em identificar as políticas educacionais na gestão escolar, conceituando-as e verificando seus princípios básicos, desafios, dilemas, funções e paradigmas à luz da escola democrática e participativa, contextualizando-as a partir da teoria e das tendências atuais. Os cursos envolvem a dinâmica metodológica que tem como princípio básico o intercâmbio de ideias, o processo integrado entre teoria e prática com ênfase nos fóruns virtuais de debate, nas ferramentas síncronas e assíncronas do Ambiente Virtual de Aprendizagem. Os cursos propõem discussões sobre temas pertinentes à disciplina e à prática profissional do gestor escolar, a utilização de vídeos e vídeo-aula referentes ao curso e no caso da Pós-Graduação da UFSCar também inclui a elaboração de Trabalho de Conclusão de Curso.

Quando se trata da modalidade de Educação a Distância é necessário ater-se ao fato de que o material didático produzido para essa modalidade deve mediar a relação do aluno com sua aprendizagem. Nesse contexto, Martins e Oliveira (2008, p.8) afirmam que o material deve ser a “voz do professor” perante os alunos, por isso deve ser de boa qualidade. Dentro da proposta formativa que inaugura uma política pública efetiva de formação de professoras e professores na modalidade EaD e entendendo a formação em serviço como uma característica intrínseca à formação docente, ainda assim não se quer com isto dizer que qualquer tipo de formação nos interessa. A formação em serviço desejada e almejada é aquela em que o estatuto docente também seja conferido aos saberes nascidos das práticas pedagógicas refletidas, compartilhadas, contextualizadas e desnaturalizadas, àquelas que apreendidas possam contribuir para a reconstrução da profissionalidade das professoras e professores. Pretende-se com isto que o gestor educacional assuma o seu papel de liderança nas instituições escolares e que, portanto, compreenda de maneira mais ampla o papel das políticas públicas na elevação da qualidade social da educação.

## Referências

- BELLONI, M. L. Educação a Distância. 3. ed. Campinas: Autores Associados, 2009.
- BOSI, E. Memória e Sociedade: lembrança dos velhos. 5 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.
- BRASIL. MEC. Escola de Gestores da Educação Básica. Introdução. Disponível em: . Acesso em: 9 out 2015.
- BRASIL. MEC. Escola de Gestores da Educação Básica. Estrutura Curricular. Disponível em . Acesso em 9 out. 2015.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. Referenciais de qualidade para o Ensino Superior a Distância. Brasília, 2007. 31p. Disponível em: . Acesso em: 13 set. 2014.
- CHAUÍ, M. Introdução. In: BOSI, E. Memória e Sociedade: lembranças de Velhos. 2 ed. São Paulo: EDUSP, 1987.
- CUNHA, M. I. Conta-me agora!: As narrativas como alternativas pedagógicas na pesquisa e no ensino. Rev. Fac. Educ., São Paulo, v. 23, n. 1-2, jan. 1997. Disponível em:. Acesso em: 5 out. 2015.
- FUSARI, J. C. Formação contínua de educadores: um estudo de representações de coordenadores pedagógicos da Secretaria Municipal e Educação de São Paulo (SMESP). 1997. 201 f. Tese (Doutorado em Educação). Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo. 1997.
- FUSARI, J.C. O Professor de 1º grau: trabalho e formação. São Paulo: Loyola, 1990.
- MARTINS, J. G; OLIVEIRA, N. F. Material didático: desconstruindo o ontem para construir o hoje e o amanhã. ABED, 2008. Disponível em: . Acesso em: 30 ago. 2014.
- NÓVOA, A. Formação de professores e profissão docente. In:\_\_\_\_\_. Os professores e a sua formação. Lisboa: Nova Enciclopédia, 1995.
- PREFEITURA DE GUARULHOS. Secretaria Municipal de Educação. Documento Base do Plano Municipal de Educação. Guarulhos, 2011. Disponível em: . Acesso em: 30 ago. 2014.
- PREFEITURA DE GUARULHOS. Formação permanente. Secretaria de Educação, 2010.

---

[1] CURY, C.R.J. O direito à educação: um campo de atuação do gestor. Brasília: Ministério da Educação, 2006. Disponível em <http://moodle.mec.gov.br/unb/fie.php/8/moddata/data/71/81/781/jamilcury.pdf>, pesquisado entre 08 e 18 de agosto de 2013.

---

