

POLÍTICA DE FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES: DIMENSÃO PEDAGÓGICA E DE GESTÃO EM AMBIENTE VIRTUAL DE APRENDIZAGEM

Ana Celeste da Cruz David

Resumo: Este artigo descreve as principais características da experiência de implantação do ambiente virtual de aprendizagem para gestão e suporte pedagógico ao Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares - PROGESTÃO, no Estado da Bahia. O design educacional proposto tem como foco a gestão do programa, a colaboração entre os usuários do sistema e a aprendizagem significativa dos conteúdos dos módulos propostos pelo programa. Considerando a condição de experiência ora em andamento concluímos por identificar o desafio que se impõem a equipe de criação e desenvolvimento, multiplicadores, tutores e gestores cursistas bem como a possibilidade que representa para a gestão do conhecimento produzido e disseminado na organização escolar.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; tecnologia; gestão escolar

INTRODUÇÃO

Desenvolver soluções estratégicas que melhorem seus resultados têm se constituído um desafio para as organizações de diferentes setores. Neste artigo apresentamos o desenvolvimento de uma solução estratégica implementada no âmbito do programa de capacitação a distância para gestores escolares – PROGESTÃO, realizado no Estado da Bahia.

Na primeira parte descrevemos o programa conforme sua concepção pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação- CONSED, estrutura didática, material instrucional e princípios metodológicos. Destacamos a questão da inserção no programa das tecnologias da informação e comunicação e situamos a experiência da secretaria da Educação do Estado da Bahia na criação de um ambiente virtual da aprendizagem suportado em plataforma moodle.

Na segunda parte apresentamos a estrutura do ambiente virtual de aprendizagem PROGESTÃO concebido para atender as dimensões da gestão do curso e também de aprofundamento de estudos. Descrevemos em cada subseção as salas de multiplicadores, tutores e gestores cursistas, ferramentas para produção e armazenamento de dados e informações e para interação.

Na terceira e última parte apontamos a importância do estudo e da pesquisa para o campo da formação de gestores com ênfase na relação destes com as tecnologias da informação e comunicação e, ressaltamos que a construção de um ambiente virtual de aprendizagem de gestão e suporte pedagógico ao Programa PROGESTÃO tem se constituído um espaço de ação e reflexão para a equipe de criação e para os profissionais envolvidos no programa em toda a rede estadual. Profissionais que vêm superando cada novo desafio com criatividade e inovação.

1 PROGESTÃO: marco histórico

O Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares – PROGESTÃO – é uma iniciativa do Conselho Nacional de Secretários de Educação- CONSED, realizado através de parceria com as Secretarias de Educação, num modelo de financiamento consorciado, envolvendo apoio financeiro e de cooperação técnica da Fundação Ford, cooperação técnica em educação a distância da Universidade de Educação a Distância da Espanha – UNED e parceria da Fundação Roberto Marinho para produção dos vídeos do programa.

O PROGESTÃO tem como objetivo primordial a formação de lideranças escolares comprometidas com a construção de um projeto de gestão democrática da escola pública, com foco no sucesso escolar dos alunos. É um programa de formação continuada e em serviço cujo foco é sucesso escolar dos alunos. O curso, em seu formato original realizava-se numa carga horária de 270 horas distribuídas em nove módulos, a partir de 2010, passa a ter uma carga horária de 300 horas, contando com dez módulos, essa carga horária é distribuída em estudo a distância e encontros presenciais. O curso é modular, e conta com os recursos de material impresso, programas de vídeo e apoio tutorial.

O conjunto de dez módulos impressos, organizados em cadernos de estudo e cadernos de atividade enfoca aspectos da gestão escolar desde temas como a função social da escola, convivência, avaliação institucional, dimensão financeira e do patrimônio incluindo temas como a formação de pessoal, aprendizagem e ensino e políticas públicas.

Compõe também o conjunto de materiais impressos o Guia Didático, o Guia do Tutor, o Suplemento ao Guia Didático e CD com filmes produzidos especialmente para cada módulo. Os filmes têm a finalidade de motivar o cursista para a temática em foco expondo experiências bem sucedidas e depoimentos sobre a gestão escolar. O Guia Didático apresenta ao cursista os fundamentos e princípios do programa, aspectos metodológicos e organização e funcionamento da avaliação. O Guia do Tutor, o Suplemento ao Guia Didático e os CD compõem material específico de trabalho do tutor, elemento que organiza e executa as ações do programa diretamente junto aos gestores cursistas.

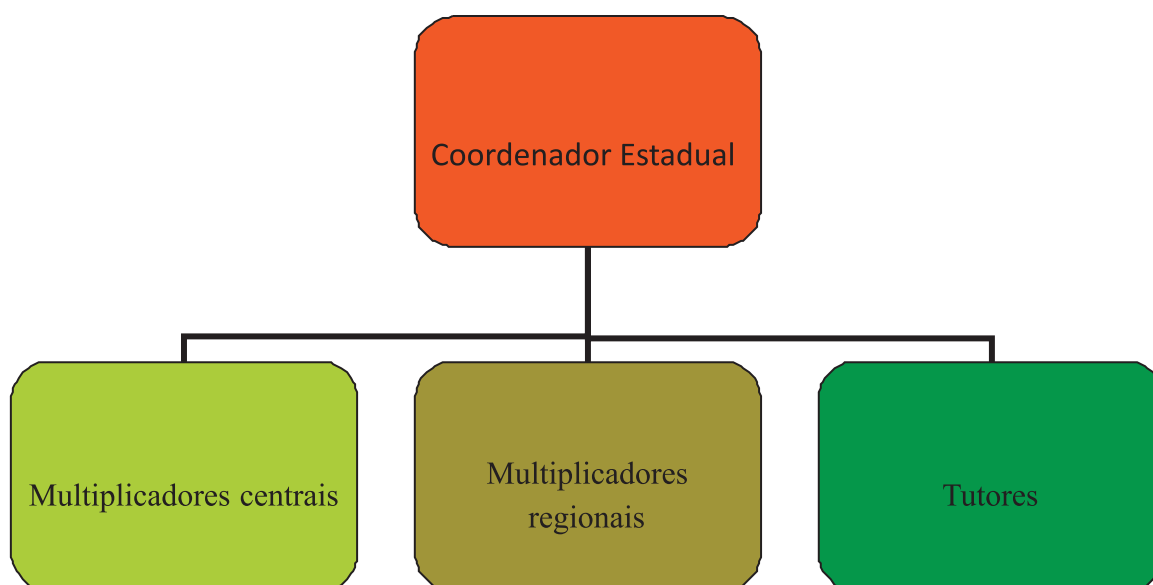
A estrutura metodológica do programa PROGESTÃO é baseada no estudo autônomo da equipe gestora, e no trabalho de acompanhamento de multiplicadores e tutores aos cursistas. Multiplicadores e tutores são, em geral, profissionais com formação em nível superior e comprovada experiência em gestão escolar, selecionados por cada sistema de ensino. Esses profissionais têm dentre suas atribuições a função de esclarecer dúvidas sobre os conteúdos e atividades dos módulos, colaborando com o processo de estudo e aprendizagem oferecendo apoio individual e a equipe gestora à distância e em encontros presenciais. O apoio tutorial é efetivado através dos recursos tecnológicos disponíveis em cada sistema de ensino parceiro, sendo os mais utilizados o telefone, fax, e-mail.

Desde o lançamento em 2001 o CONSED já estabeleceu parcerias com Estados e municípios realizando diversas edições do programa. Visando reunir informações propositivas e apontar aspectos para a melhoria do programa nas diferentes dimensões da formação de

gestores, o CONSED em parceria com a Fundação Carlos Chagas realizou avaliação externa do programa. Dentre os resultados apontados neste processo, no que diz respeito a dimensão das políticas e ações, destacamos a demanda pela criação de espaço virtual de aprendizagem para socialização de experiências e materiais entre os gestores.

Experiências no campo de inserção de tecnologias digitais ao programa foram implementadas por parte dos Estados parceiros e do CONSED. Dentre essas experiências destacamos o curso Gestão Escolar e Tecnologias – GET. Curso concebido em 2004, pela Pontifícia Universidade Católica - PUC-SP através programa de Pós-Graduação em Educação: Currículo, em parceria com a Microsoft Brasil. A primeira experiência foi desenvolvida na rede de ensino estadual de São Paulo e seu objetivo prioritário era “propiciar a incorporação de tecnologias na gestão escolar por meio da preparação das lideranças que atuam nas diretorias de ensino e nas escolas” (ALMEIDA, 2006, p. 109). Parceria firmada entre o CONSED, a PUC-SP e a Microsoft Brasil permitiu a expansão de um piloto do curso para nove Estados beneficiando gestores cursistas do PROGESTÃO. O estado da Bahia aderiu ao curso oferecendo aos gestores a oportunidade de participar desta experiência.

Seguindo essa tendência o Estado da Bahia concebe e implanta em 2010 a experiência ambiente virtual de aprendizagem PROGESTÃO. Um espaço virtual que articula as dimensões de gestão e pedagógica do programa no Estado. A estrutura do programa no Estado abrange a rede estadual e municipal de ensino, sendo que para esta última a implantação ainda se encontra em fase de organização. Desta forma focalizamos a descrição dos aspectos relativos ao curso da rede estadual. O organograma é composto de coordenação estadual, multiplicadores centrais, multiplicadores regionais e tutores (diagrama 01). Em cada uma das redes há multiplicadores e tutores do programa.



2 Conceituando o AMBIENTE DE APRENDIZAGEM VIRTUAL -

Diferentes tendências orientaram a inserção das tecnologias da informação e comunicação no âmbito do programa PROGESTÃO visando atingir os mais diversos propósitos. Assim, considerando as experiências anteriormente realizadas e ainda as dimensões do programa no Estado, o ambiente foi criado para atender as demandas de acompanhamento e gestão, oferecendo também espaço de colaboração e interação para aprofundamento e discussão das temáticas em estudo dentro de cada módulo.

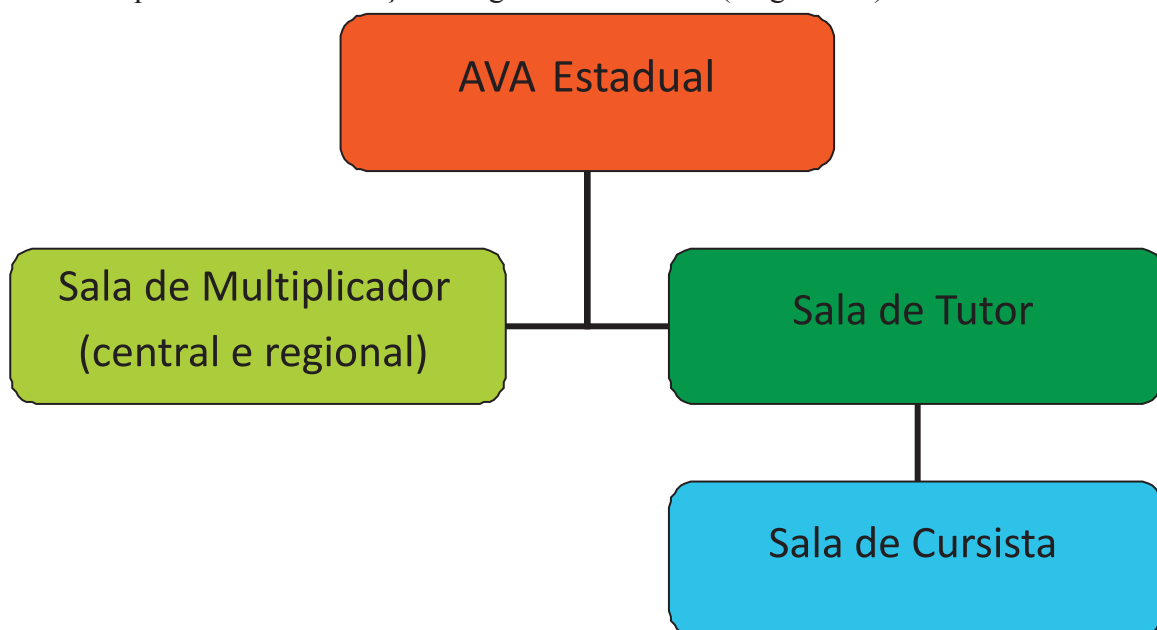
O design do ambiente foi concebido tendo como princípio que “aprender em um processo colaborativo é planejar; desenvolver ações; receber, selecionar e enviar informações; estabelecer conexões [...] resolver problemas em grupo” (SILVA, 2000). E ainda que é preciso desenvolver a autonomia em relação à busca e ao fazer por si mesmo.

A solução tecnológica foi desenvolvida em ambiente moodle (Modular Object – Oriented Dynamic Learning Environment). O moodle possui um versátil conjunto de ferramentas e esta versatilidade possibilita a adequação de suas ferramentas a objetivos pedagógicos diferenciados, permite a criação de conexões agregando múltiplas linguagens (som, imagem e textos). Suas características flexível, dinâmica e modular o ambiente de aprendizagem virtual moodle

Software livre e open source pacote cuja base filosófica é definida pelos princípios construtivistas e sócio- integracionistas, assim, considerando dialógico o processo e mediação pedagógica, sendo este seu principal aspecto a ser observado em relação a aprendizagem (SALES, 2010).

2.1 DESIGN: dimensão pedagógica e de gestão

O desenho do ambiente virtual de aprendizagem – AVA PROGESTÃO foi projetado de forma a atender gestores da rede estadual de ensino e ainda a multiplicadores e tutores do programa. Assim, o design é organizado com salas de acompanhamento para multiplicadores e tutores e sala para estudo e interação dos gestores cursistas (diagrama 2).



O espaço PROGESTÃO Estadual as salas estão organizadas por pólos de atendimento. Conforme dados levantados no ambiente virtual <http://progestaoead.sec.ba.gov.br>, no momento de elaboração deste artigo, encontram-se inscritos como usuários do AVA na dimensão da gestão vinte e quatro (24) multiplicadores, setenta e três (73) tutores e na dimensão pedagógica cinco mil e oitenta e seis (5086) estudantes.

Potencializar a colaboração, consolidar uma rede conectando multiplicadores, tutores e cursistas do PROGESTÃO é o maior objetivo do AVA e também o seu maior desafio. Para Castells (2006, p.232):

O desempenho de uma determinada rede dependerá de dois de seus atributos fundamentais: conectividade, ou seja, a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes; coerência, isto é, na medida em que há interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus componentes.

Embora, a inclusão digital já tenha se expandido na rede estadual de ensino não é possível garantir conectividade de banda a todas as escolas nem aos gestores. Para não mencionar a questão na esfera municipal. Contudo, ao tempo em que aguardamos que as condições estruturais se efetivem o desafio é lançado como elemento provocador enquanto aguardamos que as tais condições se consolidem. Quanto ao elemento coerência citado por Castells, este se operacionaliza nos fundamentos do programa ao definir a formação de rede de gestores como pressuposto básico da gestão democrática.

Nas subseções a seguir oferecemos a descrição das diferentes salas que compõem o design do ambiente virtual no intuito de esclarecer sobre o funcionamento e disposição das ferramentas utilizadas para promover a colaboração entre os usuários.

2.2 SALA DO MULTIPLICADOR

Como descrevemos, no espaço de acompanhamento e gestão do curso situam-se a sala de multiplicadores centrais e regionais e a sala de tutores. Como o programa se realiza em momentos de estudo a distancia e presencial, as atribuições dos multiplicadores e tutores também seguem essa norma. Multiplicadores regionais têm como atribuição a formação dos tutores. Multiplicadores centrais fazem a supervisão geral nos pólos de sua responsabilidade. Para o que dispõem de instrumentos de acompanhamento, registro e avaliação padronizados, armazenados e distribuídos no AVA. Os encontros presenciais são organizados e mediados pelos tutores, que contam com apoio e orientação dos multiplicadores.

A possibilidade oferecida pelo AVA para armazenamento, circulação e produção dessa documentação dentro do âmbito do programa contribui para reduzir os ruídos da comunicação, ou seja, aumenta a capacidade estrutural da rede favorecendo uma comunicação “sem ruídos” como afirma Castells. Na medida em que expande a comunicação do tipo todos/todos, o ambiente afirma a condição de autonomia e autoria dos sujeitos envolvidos no processo de ensino e aprendizagem.

A ferramenta privilegiada de comunicação no ambiente é o fórum. Estando disponibilizados fóruns de notícias e eventos e de dúvidas sobre conteúdo e metodologia do programa. A sala de multiplicador tem ainda espaço destinado ao registro do memorial. E ainda se encontram disponibilizados documentos e arquivos a serem usados nos encontros presenciais e no acompanhamento aos cursistas como planos de trabalho, modelo de frequência e relatórios, cronograma de atividade.

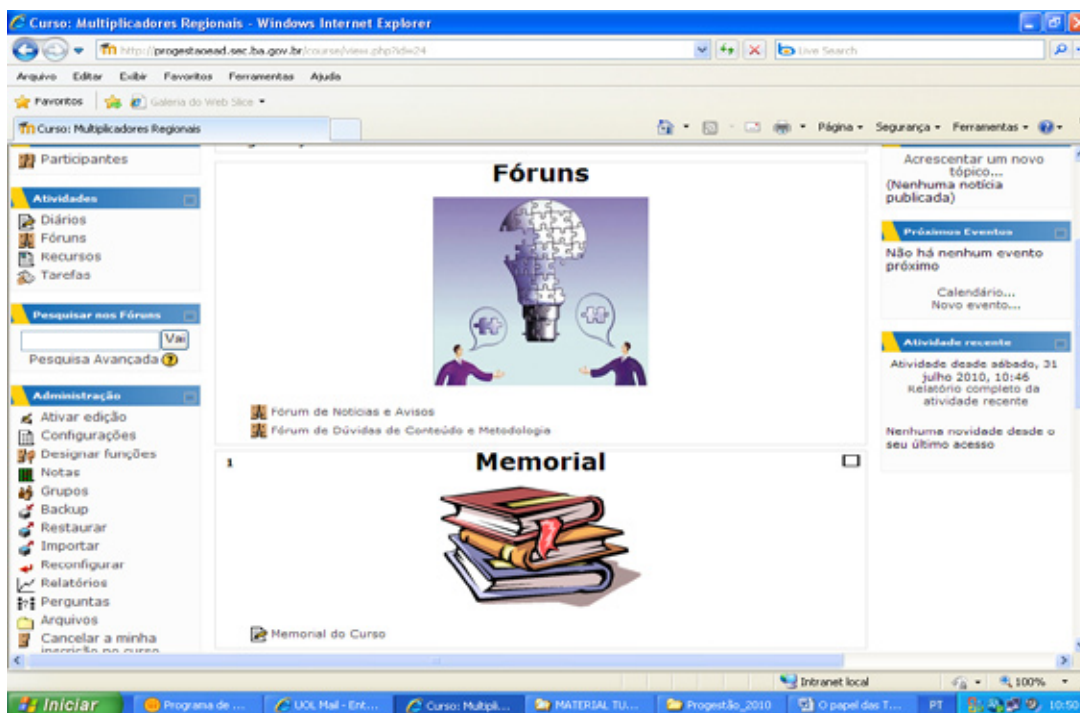


FIGURA 1 - SALA DO MULTIPLICADOR

2.3 SALA DO TUTOR

O espaço reservado aos tutores combina aspectos de gestão do curso e pedagógicos na medida em que permite a interação entre tutores e os multiplicadores do pólo, e entre tutores de um mesmo pólo, viabilizando a troca de informações sobre o andamento do curso, desafios superados, dificuldades enfrentadas e sucessos alcançados. Bem como pelo fato de que ao mesmo tempo em atuam na formação de gestores também consolidam a própria formação continuada. As atribuições dos tutores contemplam:

- Mediação da comunicação entre os gestores cursistas estabelecendo contato permanente com estes;
- Acompanhamento das atividades conforme o cronograma do curso;
- Regularidade de acesso ao AVA oferecendo retorno às solicitações dos gestores cursista no prazo máximo de 24 horas;
- Manutenção atualizada dos registros de informações e avaliação dos gestores cursistas;
- Participação nas atividades de formação e atualização promovidas pela Coordenação;

- Elaboração de relatórios mensais de acompanhamento dos gestores cursistas com postagem no AVA;
- Elaboração de síntese de estudo dos módulos com postagem no AVA;
- Escrita do memorial do curso.

No período de estudo a distância os tutores fazem visitas as escolas e mantêm contato sistemático com os gestores. A realização dos encontros presenciais segue modelo de planejamento previamente estruturado conforme Guia do Tutor e no Suplemento do Guia do Tutor, não obstante, ser permitido aos Estados parceiros adequarem os instrumentos e planejamento á suas necessidades e condições.

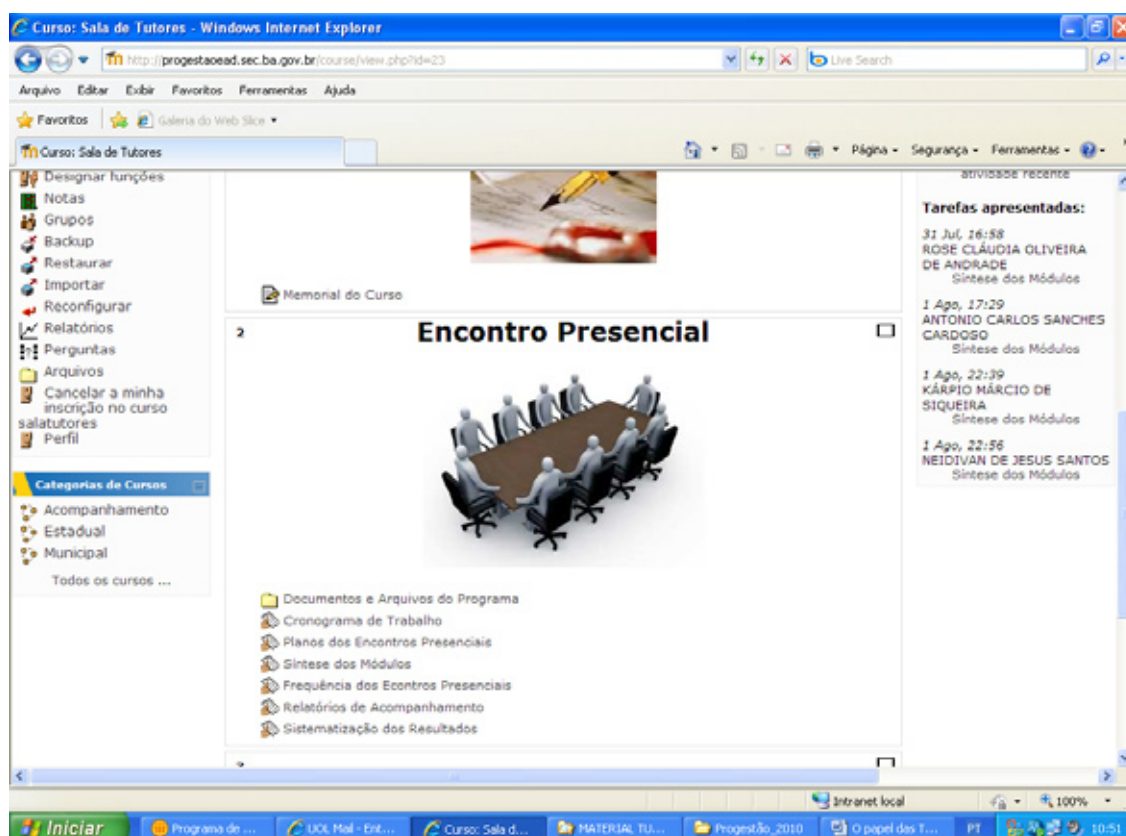


FIGURA 2 - SALA DO TUTOR

2.4 SALA DO GESTOR CURSISTA

Na sala dos cursistas o conteúdo é distribuído em módulos, iniciando com o Módulo Introdutório local onde estão disponibilizados o Guia Didático e o Guia do Cursista, Textoteca, com material de apoio ao estudo como a LDB, Constituição, PNE e outros. Espaço para postagem de documentos e ferramenta para construção do Memorial do curso. Nesse espaço o gestor cursista vai registrar módulo a módulo sua trajetória no curso. Conta com o fórum café gestor para notícias e eventos potencializando a interação entre os gestores cursistas com seus pares que atuam em diferentes escolas e também em órgãos da Secretaria da Educação, também participantes como cursistas do programa.



FIGURA 3 - SALA DOS CURSISTAS

Nos demais módulos foram disponibilizados, com o propósito de propiciar a interação dos cursistas entre si, diversos recursos, entre os quais se destacam o fórum geral de estudo e aprofundamento de acordo com a temática do módulo, espaço para socialização dos portfólios da escola e blogs. Esse último pretende servir para promover maior interatividade e colaboração entre cursistas e outros internautas do cyberspaço.

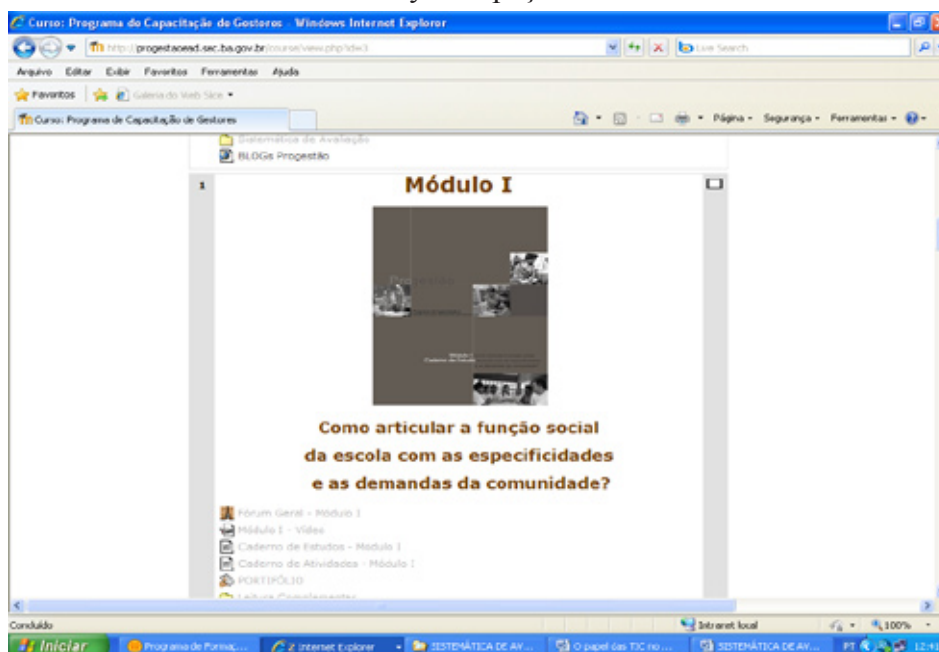


Figura 4 – Sala dos Cursistas

Encontra-se disponível também o dispositivo denominado *Diálogo Intersetorial*, ou seja, um link a uma seção, setor ou departamento específico da Secretaria de Educação do Estado, de

acordo com a temática do módulo em estudo. Desta forma, pretendemos criar uma cultura digital fortalecendo a comunicação dos gestores das escolas participantes com os diversos setores da SEC, disponibilizando informações estratégicas que aperfeiçoem as tomadas de decisões, a clareza os conteúdos e melhorem o fluxo de informações.

O ambiente reserva ainda espaço para socialização de experiências exitosas ocorridas nas escolas durante o período do curso, atendendo com esse recurso legítima reivindicação dos gestores no sentido de ampliar a visibilidade dos sucessos alcançados pelas equipes escolares.



Figura 5 – Sala dos Cursistas

3 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Senge aponta o fato de que os indivíduos olham tudo com a lente da era industrial, da máquina previsível e controlável tornando difícil uma visão sistêmica e articulada das coisas, ou seja, dificulta a compreensão de que “a natureza fundamental da realidade são as relações e não as coisas” (2005 p.42), para ele é necessário olhar ao redor e vê “árvores, plantas, inclusive sistemas sociais como as escolas” como sistemas vivos, cujas bases se concentram nas relações. Este tem sido o desafio que se impõe a equipe de criação e desenvolvimento da experiência de implantação de um ambiente virtual de aprendizagem de gestão e suporte pedagógico ao Programa PROGESTÃO no Estado da Bahia. Valorizar as relações sociais na perspectiva das dimensões pedagógicas e de gestão usando para este objetivo ferramentas tecnológicas de colaboração e aprendizagem.

Assim, tomamos a unidade escolar como organismo vivo cujo bom funcionamento depende de harmonia e sintonia entre as diferentes partes. E assim, concebemos a estrutura de apoio ao programa PROGESTÃO, um espaço aberto, flexível e integrado que para funcionar adequadamente dependerá da conectividade e integração entre todos os seus membros. Este relato de experiência a cerca da concepção do AVA PROGESTÃO abre uma perspectiva de olhar o programa sob novo prisma o que por certo se constitui numa inovação organizacional a espera de estudo, pesquisa e análise sobre seu funcionamento e resultados.

4- REFERENCIAS

- ALMEIDA, Fernando José e Almeida, Maria Elizabeth et al. **Liderança, Gestão e Tecnologias**. São Paulo. 2006.
- ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de e ALONSO, Myrtes (Org). **Tecnologias na Formação e na Gestão Escolar**. Rio de Janeiro: Avercamp. 2007.
- BRASÍLIA. **PROGESTÃO: Avaliação Externa do Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares**. Conselho Nacional de Secretários de Educação. CONSED, 2008.
- CASTELLES, Manuel. **A Sociedade em Rede**. A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. Volume I. São Paulo: Paz e Terra, 2006.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (org). **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo, Atlas, 2008.
- MACHADO. Maria Aglaê de Medeiros (Org). **PROGESTÃO. Construindo Saberes e Práticas de Gestão na Escola Pública**. Brasília: Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2006.
- _____. **PROGESTÃO: Guia Didático**. Brasília: Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre, Bookman, 2008.
- NONAKA, Ikujiro e Takeuchi, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PALLOFF, Rena. PRATT, Keith. **Construindo Comunidades de Aprendizagem no Ciberespaço**. Estratégias eficientes para salas de aula on-line. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- SALES, Mary Valda de Souza. **O Moodle: conhecendo suas ferramentas e possibilidades de comunicação e aprendizagem**. In: Módulo Educação e Tecnologias da Informação e Comunicação. UNEB/EAD/UAB. 2010.
- SENGE, Peter. et al. **Escolas que Aprendem: um guia da Quinta Disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação**. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- SILVA, Marco. **Sala de Aula Interativa**. Rio de Janeiro. QUARTET, 2002.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5º ed. Rio de Janeiro: Alvorada, 2005.