

EIXO TEMÁTICO (2): POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA E DE FORMAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

O PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA: UMA ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DESENVOLVIDA NO ESTADO DO ACRE

Ednaceli Abreu Damasceno – UFAC

Grupo de Pesquisa: GEPPEAC

Email: ednaceli@yahoo.com.br

Grace Gotelip – UFAC

Grupo de Pesquisa: GEPPEAC

Email: ggotelip@yahoo.com.br

Lúcia de Fátima Melo – UFAC

Grupo de Pesquisa: GEPPEAC

Email: lucia.educa@bol.com.br

Tatiane Castro dos Santos - UFAC

Grupo de Pesquisa: GEPPEAC

Email: tatitcs@hotmail.com

Resumo: Esse artigo tem como objetivo apresentar uma análise preliminar do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, tendo como foco o Curso de Especialização em Gestão Escolar no Estado do Acre. Para tanto, o trabalho analisa documentos que apresentam o programa em âmbito nacional e local, relatórios parciais das atividades desenvolvidas no curso e registros/depoimentos dos cursistas nos espaços de interação do Ambiente Virtual de Aprendizagem. De forma ainda provisória, conclui-se que, os percursos de aprendizagens apresentam êxitos e dificuldades, o que vem sendo justificada pela falta de um tempo maior e mais adequado a ser empregado nos estudos de formação continuada.

Palavras-chave: Política de Formação Continuada de Professores da Educação Básica; Programa Nacional Escola de Gestores; Curso de Especialização em Gestão Escolar.

Introdução

O objetivo desse texto é apresentar uma análise sobre o Curso de Especialização em Gestão Escolar e seu papel no processo de formação de gestores das escolas públicas no Estado do Acre. O Curso de Especialização em Gestão Escolar vem sendo oferecido pelas universidades federais, no âmbito do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica em articulação com as secretarias estaduais e municipais de educação. A proposta do texto, portanto, consiste em analisar a experiência vivenciada por um grupo de professores ligados ao Centro de Educação, Letras e Artes – CELA, que vêm coordenando a oferta do o Curso de Especialização em Gestão Escolar com matrícula inicial de 432 (quatrocentos e trinta e dois) cursistas, em sua grande maioria diretores das escolas públicas estaduais e municipais.

O Curso de Especialização em Gestão Escolar encontra-se em fase de conclusão, portanto, já se tem um número significativo de experiências e elementos que podem ser tomados como fontes/instrumentos de análise sobre o processo de implementação e avaliação do curso como política de formação de gestores escolares, que procura consolidar nas práticas de gestão escolar, o princípio da gestão democrática da escola. Como subsídio a essa análise tomou-se os “relatórios parciais de avaliação do curso”, “depoimentos e manifestações dos cursistas nos fóruns de discussão” do ambiente *moodle* e dados do questionário intitulado “Avaliação de Reação”, respondido por 143 cursistas.

O texto está organizado em dois momentos. No primeiro momento apresenta-se os objetivos propostos pelo programa, consubstanciado em alguns documentos oficiais. Em seguida, o segundo momento do texto revela a experiência do curso de especialização em gestão escolar desenvolvida no Estado do Acre, enfatizando aspectos que caracterizam o programa em âmbito local. Nesse momento, a análise dos “relatórios parciais de avaliação do curso”, dos “depoimentos e manifestações dos cursistas nos fóruns de discussão” do ambiente *moodle* e do questionário intitulado “Avaliação de Reação” permite identificar e cotejar informações diversas na tentativa de encontrar aspectos que sejam reveladores não só das dificuldades encontradas pelos sujeitos no processo de formação, mas que possam revelar, também, a eficácia do programa até o momento. Por fim, acrescentam-se algumas observações finais a título de conclusão do texto.

O Programa Escola de Gestores da Educação Básica como Política de Formação do MEC

O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica se constitui em uma das políticas públicas para formação dos profissionais da educação básica do Ministério da Educação (MEC), iniciada no Governo do Presidente Luís Inácio Lula da Silva em 2005, tendo sido concebida para ser desenvolvida a partir do regime de colaboração com estados e municípios.

De acordo com a Secretaria de Educação Básica (SEB) do MEC, o Programa surgiu da necessidade de se construir um processo de formação de gestores escolares, que contemple a concepção do direito à educação escolar em seu caráter público de educação e a busca de sua qualidade social, baseada nos princípios da gestão democrática, olhando a escola na perspectiva da inclusão social e da emancipação humana (MEC, 2009).

Para concretizar este processo de formação, foram apresentadas algumas ações, onde se destacam as seguintes iniciativas: 1) Curso de Extensão em Gestão Escolar (100h), implementado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (INEP) em 2005, com a parceria da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP) e das secretarias estaduais de educação; 2) Curso de Atualização em Gestão Escolar (180h), que estava previsto para ser implementado em 2008 pela SEB/MEC, em parceria com instituições federais de ensino superior (IFES), secretarias estaduais e municipais de educação; e 3) Curso de Pós-Graduação *lato sensu* em Gestão Escolar (400h), implementado a partir de 2006/2007, pela SEB/MEC, em parceria com IFES, secretarias estaduais e municipais de educação.

O propósito destas ações de apoio à gestão da educação básica é de fortalecer a escola pública brasileira, ampliando seu processo de democratização. O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica integra o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). A partir de janeiro de 2006, esse Programa passou a ser coordenado pela Secretaria de Educação Básica – SEB, contando com a colaboração da Secretaria de Educação a Distância (SEED) e do Fundo de Fortalecimento da Escola (FUNDESCOLA\FNDE).

De acordo com Aguiar (2010) foi esta mudança de coordenação que possibilitou alterações e reformulações nos rumos desta política de formação. A autora destaca, como uma das ações positivas, a decisão da formação acadêmica do curso ficar sob a responsabilidade das instituições federais de ensino e também o fato de ter sido desencadeado um processo de articulação externa mediante contatos com instituições e órgãos da sociedade civil como –

ANPEd, ANDIFES, CNTE, CONSED, UNDIME, UNICEF –, com o propósito de assegurar sustentação política e acadêmica ao programa.

A partir deste momento, a formação que até então se assentava na perspectiva em que o diretor de escola era visto como liderança que deveria ter uma formação continuada de natureza técnico-instrumental, possibilitando assim, qualificar e otimizar os processos de trabalho no cotidiano escolar, passa a contar com uma formulação que busca a mediação, sobretudo, da ANDIFES e da ANPEd para a indicação de pesquisadores das IFES que participariam da discussão das diretrizes gerais do curso de especialização em gestão escolar no âmbito do Programa. Na ocasião a ANPEd propôs que o curso fosse coordenado pelos núcleos de pós-graduação e de pesquisa em educação que desenvolvessem estudos em política e gestão da educação e da escola. Defendeu também a proposta que a formulação do projeto do curso de especialização fosse balizada pelos pesquisadores do Grupo de Trabalho 5 (GT5) – Estado e Política Educacional que congregava a produção na área em que se inseria o curso.

Com a importante contribuição dos pesquisadores ligados a esta entidade, o currículo do curso passou a ser pensado com objetivos de propiciar o desenvolvimento da capacidade de refletir, oferecendo perspectivas de análise para que os gestores escolares compreendam os contextos históricos, sociais, culturais, organizacionais e de si próprios como profissionais. Assim a proposta de curso sustenta-se em uma concepção de educação como processo construtivo e permanente, implicando no(a): a) reconhecimento da especificidade do trabalho docente, que conduz à articulação necessária entre a teoria e a prática (ação/reflexão/ação) e à exigência de que se leve em conta a realidade da escola, da sala de aula e da profissão docente, ou seja, das condições materiais e institucionais em que atua o gestor escolar. b) organização do currículo em blocos temáticos, articulados por eixos norteadores, de modo que os conteúdos das áreas temáticas não se esgotem na carga horária atribuída a cada uma; e c) metodologia de resolução de problemas, permitindo que a aprendizagem se desenvolva no contexto da prática profissional do cursista.

Os objetivos da formação congregam amplos aspectos que visam desde a contribuir com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar básica com qualidade social a questões mais diretamente ligadas ao cotidiano de sua ação profissional. Tais como: a) incentivá-los a refletir sobre a gestão democrática e a desenvolver práticas colegiadas de gestão no ambiente escolar que favoreçam a formação cidadã do estudante; b) propiciar-lhes oportunidades de lidar com ferramentas tecnológicas que favorecem o trabalho coletivo e a transparência da gestão da escola; c) propiciar-lhes oportunidades para o exercício de práticas inovadoras nos processos de

planejamento e avaliação da gestão escolar; d) ampliar-lhes a capacidade para: analisar e resolver problemas, elaborar e desenvolver projetos e atividades na área de gestão com o suporte das novas tecnologias de informação e comunicação; e) desenvolver-lhes uma compreensão pedagógica de gestão escolar, situada nos contextos micro e macro da escola, superando as concepções fragmentadas do processo educacional e contemplando as dimensões da construção e formação como objeto do trabalho pedagógico; e f) estimulá-los no desenvolvimento de práticas de gestão democrática e de organização do trabalho pedagógico que contribuam para uma aprendizagem efetiva dos alunos, de modo a incidir, progressivamente, na melhoria do desempenho escolar. (CF. Projeto Pedagógico do Curso, 2011, fls. 9).

Sabe-se o quanto é difícil o dimensionamento quanto ao possível alcance destes objetivos. Contudo, de qualquer forma, eles expressam um panorama sobre o que se objetiva com esta formação. Das análises realizadas nos documentos que apresentam as diretrizes gerais do programa em âmbito nacional e o Projeto Político Pedagógico do curso em operacionalização no Estado do Acre, depreende-se que a proposta de formação do MEC, através do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, especialmente do Curso de Especialização em Gestão Escolar, objetiva contrapor a formação discursiva da gestão democrática da educação às concepções centralizadoras, hierarquizadas e *neotayloristas* de gestão escolar, difundindo e ampliando as bases sociais de recepção da gestão democrática da escola, no sentido de produzi-la como um valor fundamental à instituição escolar e às práticas de gestão escolar, indissociável da concepção de educação como direito e da qualidade socialmente referenciada.

Para entender melhor esse processo, passemos de agora em diante para a apresentação e análise do Curso de Especialização em Gestão Escolar ressaltando algumas de suas características e especificidades. Importante registrar que o Estado do Acre, foi o último dos Estados da Federação, a executar o programa, haja vista que a UFAC como executora só conseguiu reunir as condições necessárias para operacionalização do curso no final de 2011, sendo que, as aulas tiveram início em abril de 2012. A adesão conta com a parceria da Secretaria Estadual de Educação – SEE/Acre e da União dos Dirigentes Municipais de Educação – UNDIME – representando as Secretarias Municipais de Educação dos polos aonde o curso vem sendo executado.

A Experiência no Estado do Acre: o curso de especialização em gestão escolar

O Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Escolar no Estado do Acre teve início a partir do dia 12 de abril de 2012, data esta, em que ocorreu a primeira aula inaugural. Os diretores das escolas públicas acrianas foram selecionados a partir da própria indicação da Secretaria Estadual de Educação e Cultura e das Secretarias Municipais de Educação. A lógica operacional de atendimento das demandas das redes de ensino consistiu em, primeiramente, atendermos toda a rede estadual em todos os 22 município, a rede municipal de Rio Branco e 07 redes municipais próximas à capital do Estado. Os polos de atendimento do curso nesta primeira edição foram assim constituídos: Polo Rio Branco (municípios de Acrelândia, Bujari, Capixaba, Plácido de Castro, Porto Acre, Senador Guiomard e Rio Branco - capital); Polo Brasiléia (municípios de Assis Brasil, Brasiléia, Epitaciolândia e Xapuri); Polo Sena Madureira (municípios de Manoel Urbano, Santa Rosa e Sena Madureira); Polo Tarauacá (municípios de Feijó, Jordão e Tarauacá) e Polo Cruzeiro do Sul (municípios de Cruzeiro do Sul, Mâncio Lima, Marechal Thaumaturgo, Porto Walter e Rodrigues Alves). Em cada polo há uma Coordenadora de Assistência que tem como função acompanhar, monitorar e executar as atividades e ações demandadas pela coordenação acadêmica do curso, bem como prestar assistência aos cursistas de forma presencial no município-polo.

O curso iniciou com 417 cursistas distribuídos em 10 turmas, sendo cada uma, acompanhada por um *Professor Formador*, um *Professor Orientador de TCC* e uma *Tutora* (não há nenhum tutor do gênero masculino). Esse formato foi adaptado às reais condições de trabalho da UFAC, conforme a disponibilidade de recursos humanos capacitados e qualificados para atuar como docentes. Cada Professor Formador responsabiliza-se pelo acompanhamento e verificação do processo de aprendizagem de sua respectiva turma, assumindo as salas ambientes de *Fundamentos do Direito à Educação, Políticas e Gestão na Educação, Planejamento e Práticas da Gestão Escolar, Tópicos Especiais* e parte das atividades da sala ambiente de *Projeto Vivencial*. Outras atividades referentes à sala ambiente de *Projeto Vivencial*, como a elaboração do Projeto de Intervenção, a execução da pesquisa e elaboração do TCC ficam sob responsabilidade do Orientador de TCC. As demais salas ambientes como, *Introdução ao Curso e ao Ambiente Virtual* e *Oficinas Tecnológicas* foram/serão executadas sob a responsabilidade e o acompanhamento de *Professores de Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA)* e são coordenados e orientados pedagogicamente por um Coordenador de Suporte Tecnológico do Curso.

De forma geral, o perfil dos profissionais envolvidos nessa primeira experiência do

Curso de Especialização em Gestão Escolar é considerado um ponto bastante positivo. No grupo de 10 *Professores Formadores*, temos 06 doutores e 04 mestres em Educação. Todos possuem experiência profissional na área de ensino de gestão e legislação educacional no ensino superior, possibilitando um domínio teórico em relação aos conteúdos do curso de especialização em gestão escolar. No grupo de 10 *Orientadores de TCC*, temos 07 mestres e 03 especialistas em educação. Já o grupo formado pelas *Tutoras (Assistentes de Turmas)* é altamente qualificado no que diz respeito aos ambientes interativos de aprendizagem, sendo todas especialistas em Educação à Distância.

Neste formato, assumido pela UFAC para executar o Curso de Gestão Escolar, os *Coordenadores de Assistência* nos cinco polos (Rio Branco, Brasiléia, Sena Madureira, Tarauacá e Cruzeiro do Sul) são responsáveis pelo atendimento dos cursistas nos Centros de Educação Permanente (CEDUP¹), em virtude de não termos a figura do Tutor, pois o pouco número de cursistas em determinados municípios impediu a viabilização dessa estratégia. Nos dois polos principais, em que se encontra o maior número de cursistas (Rio Branco e Cruzeiro do Sul), foi possível contarmos tanto com os Coordenadores de Assistência quanto com o Tutor para o atendimento via plantões nos Centros de Educação Permanente (CEDUP).

Atualmente, o Curso de Especialização em Gestão Escolar possui 189 cursistas acessando a plataforma (Ambiente Virtual de Aprendizagem), registrando assim, uma taxa de desistência superior a 50%, realidade esta bastante comum em diversas universidades quando executaram sua primeira edição do curso. O índice de abandono do curso (caracterizado como desistência) tem sido um dos maiores problemas e preocupações da coordenação local do programa e sua análise se dá a partir dos diversos aspectos que permitem compreender o perfil dos cursistas e sua percepção sobre o curso.

Um desses aspectos refere-se ao grande número de cursistas que já possuem uma pós-graduação *lato sensu*. Do universo de 143 questionários respondidos pelos cursistas, 48% declararam que já possuem curso de pós-graduação *lato sensu* à distância e apenas 38% está fazendo pela primeira vez, um curso de pós-graduação. Um dado interessante que pode ser somado a essa questão e que explica o índice de abandono é que 25% dos cursistas declararam ter um “nível regular e ruim” de interesse pelo curso. Acrescenta-se a isso, o fato de que o acúmulo de cursos de pós-graduação *lato sensu*, não trás benefícios em termos de gratificação salarial no plano de carreira do magistério da rede pública do Estado do Acre,

¹ Os Centros de Educação Permanente são unidades operacionais para o desenvolvimento de atividades pedagógicas e administrativas relativas aos cursos e programas ofertados a distância pelas instituições públicas de ensino superior mantidos pelo Governo do Estado oferecendo a infraestrutura física, tecnológica e pedagógica para que os alunos possam acompanhar os cursos a distância.

sendo este fator, portanto, um dos principais para o abandono do curso quando ficam incompatíveis as tarefas do gestor e as tarefas do cursista em um determinado tempo dividido entre o trabalho e o estudo.

Destaca-se ainda, no âmbito da análise dos aspectos relacionados ao abandono do curso de gestão escolar, o fator “tempo” como condição necessária para a realização dos estudos. Como a maioria dos cursistas é casada (70%) e possui entre 2 e 4 filhos (80%), além do tempo necessário para a realização do curso, há também o tempo dedicado à família, o que impede de certa forma a dedicação necessária e adequada às exigências acadêmicas do currículo proposto do Curso de Especialização em Gestão Escolar. Para além do tempo dedicado à família, a maioria dos cursistas (95%) trabalha 2 ou 3 turnos diários, sendo que 45% possui uma jornada de 40 horas de trabalho semanal e 27% com mais de 40 horas/semana. De fato, esse aspecto, tem sido um dos principais apontados pelos próprios cursistas, em 89% declararam que o “tempo de dedicação ao estudo” tem sido uma das principais dificuldades de acompanhamento do curso.

Duas outras dificuldades pontuais, mas significativas que também explicam as dificuldades que incidem diretamente no alto índice de desistência do curso é o fato de 25% dos gestores escolares terem menos de 1 (um) ano de experiência como gestor da escola em que trabalham. Ou seja, foram empossados apenas 3 (três) meses antes do início do curso de especialização em gestão escolar. A arte de conciliar o trabalho docente como gestor iniciante e o tempo de estudo a ser dedicado a um curso de especialização que exige muitas leituras e um número significativo de atividades a serem realizadas, foi uma das maiores dificuldades apresentadas por esse grupo de gestores (25%). Sabe-se que não são poucas as obrigações, tarefas e responsabilidades, hoje, atribuídas ao gestor escolar que, somadas a falta de experiência, toma-se bastante tempo de trabalho, impedindo-os de dedicarem-se o mínimo necessário de 10 horas semanais ao curso e por conta dessa situação, muitos dos gestores escolares tomaram ciência das atividades inerentes a essa função ao mesmo tempo em que ingressaram no curso de gestão escolar, colocando o tempo de estudo e dedicação ao curso como um grande desafio ou uma impossibilidade. A outra dificuldade pontual foi o fato de 18% dos cursistas serem gestores de escolas no meio rural, fato este que dificulta de forma direta, a frequência dos cursistas no ambiente virtual e aprendizagem, pois, nessas escolas não há acesso à internet e até mesmo a comunicação via celular é praticamente impossível, salvo raras exceções.

O acesso regular e frequente à plataforma do curso (ambiente *moodle*), ou seja, ao ambiente virtual de aprendizagem é a maior enfrentada pela coordenação local na execução

do curso de gestão escolar. Os próprios cursistas declararam que o acesso à plataforma (ambiente virtual e aprendizagem) não tem sido satisfatória, manifestado por 44% como “regular”, “ruim” e “péssimo”. Essa primeira experiência vem demonstrando que os cursistas não conseguem manter um acesso periódico e regular à plataforma do curso por vários motivos. Um deles refere-se ao fato relatado anteriormente, ou seja, um grupo significativo de cursistas são gestores de escolas do meio rural, onde o acesso à internet simplesmente não existe. Esses gestores, geralmente, retornam às suas residências nos finais de semana, onde divide o seu tempo entre os afazeres domésticos, atividades de trabalho pendentes da semana, dedicação à família e, ainda, às atividades do curso que obedecem a um cronograma de postagem/envio que exige acesso à internet para realizá-la. Cabe salientar que, nem todos os cursistas possuem acesso a internet em suas residências, sendo obrigados a se deslocarem nos finais de semana à *lan houses* para postarem suas atividades, daí a dificuldade. O outro motivo está ligado ao fato de que os cursistas ainda não desenvolveram uma rotina e uma disciplina de estudos na modalidade de educação à distância. A coordenação do curso de especialização em gestão escolar destaca esse aspecto como um dos principais pontos preocupantes no desenvolvimento do processo de aprendizagem dos cursistas, pois o acesso à plataforma *moodle* não é periódico/frequente, o que torna quase que impossível o desenvolvimento de competências como autonomia acadêmica por parte dos cursistas, comprometendo em muito, o processo e/ou trajetória de aprendizagem e, por conseguinte, o desempenho acadêmico no curso. Esses dois elementos (disciplina e autonomia) são imprescindíveis a qualquer estudante de cursos desenvolvidos na modalidade à distância.

Ainda em análise as dificuldades enfrentadas na execução do curso de especialização em gestão escolar, nesta primeira edição, a equipe de professores que compõem a coordenação do curso, observou que outro aspecto que merece ser destacado é a quantidade de encontros presenciais previstos no decorrer dos 12 meses do curso, que ao todo são apenas 04 (quatro). De forma clara, a experiência em execução no Acre, demonstra a necessidade de mais encontros presenciais para que os cursistas possam manter um contato mais direto com seus professores formadores e, dessa forma, ocorra à possibilidade de levantar e tentar superar problemas e dificuldades apresentadas pelos cursistas em relação ao acompanhamento e entendimento dos conteúdos do curso, bem como ao uso dos recursos e ferramentas tecnológicas destinadas ao desenvolvimento do processo de aprendizagem. A quantidade de encontros presenciais previstos pelo projeto do curso (ao todo 04) são considerados por 48% dos cursistas como “regular”, “ruim” ou “péssimo”. No entanto, essa é uma questão que demanda recursos financeiros para implementá-los, o que exige uma articulação e acordos

comuns entre os parceiros da execução do curso (Ifes, secretarias estadual e municipais).

Ainda, analisando algumas dificuldades apresentadas na execução e desenvolvimento do curso de gestão escolar, pode-se observar pela experiência vivenciada até o momento, que a questão do tempo dedicado aos estudos pelos cursistas não é satisfatório, tendo em vista o grande índice de atraso, no que diz respeito ao envio das atividades propostas nas datas estabelecidas previamente no cronograma de cada sala ambiente (disciplinas do curso). Mesmo adotando a estratégia de estabelecer outro prazo a cada término das salas ambientes com o objetivo de possibilitar aos cursistas uma oportunidade a mais de reenviarem atividades atrasadas, é bastante significativo, ainda, o número de cursistas que deixam de enviá-las. Tal situação dificulta e impede que ao término de cada sala ambiente, o cursista obtenha a média de aprovação necessária que é 7,0 (sete). Pode-se entender que, em virtude da falta de tempo para realizar todas as atividades das salas ambientes e cumprir com os prazos de postagem na plataforma, 50% dos cursistas consideram como “regular”, “ruim” ou “péssimo” o prazo para encaminhamento das atividades, mesmo reiterando que, esses prazos sempre são relativizados, dando sempre oportunidades de reenvio quando eles se encerram.

Em relação às atividades propostas em cada sala ambiente, observa-se a partir de depoimentos comuns dos professores formadores de turma, que estas são em número excessivo e grande parte dos cursistas demonstra dificuldades em relação à compreensão dos seus enunciados, comprometendo assim, uma avaliação satisfatória em relação às respostas dadas. Neste sentido, a coordenação do curso juntamente com os professores formadores tomou a iniciativa de determinar um prazo para que o cursista tenha um *feedback* de suas atividades e, portanto, possa refazê-las, antes de serem avaliadas e determinada suas notas de fato. Durante esse período, os cursistas recebem de seus professores formadores orientações/instruções de como melhorar/aperfeiçoar suas atividades e enviá-las novamente para uma correção final, pois muitas das atividades propostas no ambiente de aprendizagem das salas ambientes não são prontamente compreendidas pelos cursistas, sendo necessário que os professores formadores direcionem melhor essas atividades, explicitando de forma bastante clara o que o cursista deverá realizar em cada uma delas. Apesar dos depoimentos manifestados pelos professores formadores, em várias ocasiões em reuniões pedagógicas, emails etc., sobre as dificuldades dos cursistas em compreender os propósitos pedagógicos das atividades, em nenhum momento foi manifestado por eles essa dificuldade. Ao se manifestarem em relação às atividades propostas pelas salas ambientes, 87% dos cursistas declararam que as atividades tem significância, contribuindo assim, para sua formação profissional e 86% afirmaram que compreendem os conceitos e conteúdos abordados no

decorrer do curso sem nenhuma dificuldade; 96% consideram os conteúdos/temas discutidos no curso como relevantes e 85% consideram como “bom” e “excelente”, o nível de adequação dos conteúdos propostos com a realidade educacional do trabalho do gestor escolar.

Em relação à utilização das ferramentas interativas disponíveis na plataforma *moodle* (ambiente virtual de aprendizagem), a maior parte dos cursistas apresenta domínio no uso das ferramentas. Entretanto, algumas dificuldades quanto à informática básica foram detectadas nos encontros presenciais, conseqüentemente, apresentando-se na plataforma por meio da baixa interação entre os cursistas. Alguns cursistas, utilizando-se de mensagens na plataforma do curso, manifestaram suas dificuldades no manuseio de recursos como o envio de atividades e a participação nos fóruns. Outros ainda apontaram a dificuldade em localizar determinado conteúdo diante dos diversos recursos e *links* disponíveis. A ferramenta que os cursistas apresentam, até o momento, um maior índice de dificuldade foi a base de dados, justamente por causa da questão do envio de arquivos que envolve outros conhecimentos de informática (como compactar arquivos, por ex.) e até mesmo a questão de alguns comandos dentro da base, tais como pesquisa de arquivo enviado e edição. Para tentar reduzir esses problemas, algumas seções do curso foram reorganizadas de maneira a fornecer um conjunto mínimo de recursos, porém que atenda ao leque de possibilidades de uso da plataforma. Foram disponibilizados tutoriais com passo-a-passo de algumas operações e atendimento individualizado daqueles cursistas que apresentaram maiores dificuldades nos plantões semanais realizados pelas tutoras no CEDUP. A tutoria presencial foi fundamental para a redução de alguns insucessos no uso das ferramentas disponibilizadas no ambiente *moodle*. Mediante o andamento das salas ambientes foi observado um certo grau de evolução no nível e intensidade de uso dos diferentes recursos. Ao constatar as das inúmeras dificuldades apresentadas pelos cursistas no que diz respeito aos envios de atividades *online*, buscou-se, então, adotar plantões de atendimento nos CEDUP's de cada polo, onde os cursistas recorrem aos *Coordenadores de Assistência de polo* ou às *Tutoras* para que estas lhes auxiliem no domínio do uso das ferramentas interativas disponíveis na plataforma, no manuseio de recursos para o envio de atividades e, principalmente, no que diz respeito ao acesso à internet, para aqueles que não dispõe deste mecanismo nem na escola, nem em sua própria residência.

Os fóruns são de longe as ferramentas mais utilizadas pelos cursistas, entre eles: “fórum do cafezinho”², “fórum de questões operacionais”³, “fórum de Interação entre a

² O “Fórum do cafezinho” consiste no ambiente para os cursistas compartilhar toda e qualquer informação com os demais participantes do curso.

Equipe e os cursistas⁴”. Esses fóruns promove no ambiente virtual de aprendizagem uma interação maior entre os cursistas e demais profissionais envolvidos no curso em suas diferentes funções.

A Avaliação dos cursistas se dá por meio de atribuição de notas de 0 (zero) à 10 (dez) das atividades obrigatórias de cada sala ambiente do curso. A nota final das salas ambientes consiste na média produzida entre as notas das atividades de cada sala. Algumas salas ambientes comportam ainda, “atividades complementares” que são utilizadas como instrumento de recuperação de alguma atividade que o cursista não tenha realizado de forma academicamente satisfatória, ou até mesmo, quando este não realizou uma ou outra atividade obrigatória.

No decorrer da experiência do curso, percebe-se que a média 7 (sete) como padrão de aprovação é alcançada por poucos cursistas e a maioria, cada vez mais, ao deixar de postar suas atividades no prazo determinado, comprometem suas médias finais nas salas ambientes. Em virtude dessa situação, a coordenação do curso estabeleceu como estratégia, a “recuperação final” de cada sala ambiente para os cursistas que não conseguiram obter a média exigida para aprovação no prazo em que a sala ficou aberta para o envio de atividades. Essa recuperação vem sendo realizada em etapas para que não haja um sobrecarga de todas as salas ambientes ao mesmo tempo. Essa estratégia tem como finalidade reduzir o número de reprovados e desistentes do curso.

Mesmo com a experiência ainda em desenvolvimento, pode-se destacar que um dos fatores limitantes dessa proposta de formação continuada para os gestores escolares é a ausência de material impresso dos textos estudados no ambiente da plataforma aos cursistas. Como já foi destacado anteriormente, há um número significativo de gestores de escolas rurais e até mesmo de escolas urbanas, onde o acesso à internet apresenta uma série de dificuldades ou até mesmo não existe. Para amenizar essa situação a coordenação do curso tomou como medida a reprodução de todo o material bibliográfico do curso em CD-ROM, distribuindo esse material para todos os cursistas com o objetivo de facilitar o estudo dos textos e a realização das atividades das salas ambientes sem necessitar do ambiente virtual (*online*). No entanto, por incrível que possa parecer, alguns cursistas de escolas rurais declararam ser impossível estudar dessa forma porque na escola em que trabalhavam, de sorte, o único computador existente encontrava-se com problemas para reproduzir CD-ROM.

³ O “Fórum de questões operacionais” é destinado para postar mensagens sobre dúvidas em relação ao uso da plataforma.

⁴ O “Fórum de Interação entre a Equipe e os cursistas” destinado à comunicação entre a Equipe de Trabalho e os Cursistas no intuito de tirar dúvidas. Funciona como um plantão online.

Essa situação é bem comum na realidade de vários municípios do Acre, dificultando enormemente, a execução de cursos na modalidade a distância aos profissionais do meio rural. O material impresso acredita-se que pelos hábitos incorporados de estudo presencial, tornaria menor o problema da disciplina e dedicação às leituras necessárias para compreender e realizar as atividades das salas ambientes. Ainda em relação a essa questão, nota-se uma ênfase no uso de textos e atividades correlatas, não fazendo uso significativo de outros materiais que constam da biblioteca do curso como os vídeos com palestras e conferências enriquecedoras para o processo formativo dos cursistas. Essa diversificação no uso dos materiais de estudo, incorporando como maior ênfase também o uso de outras mídias provocaria, em uma análise preliminar, uma maior dinâmica do processo formativo, tornando-o mais atrativo e significativo.

Destaca-se como um dos pontos positivos, além dos que aqui já foram mencionados, a qualidade acadêmica da equipe de profissionais envolvidos no processo de formação do curso de especialização em gestão escolar, a existência e as ações da equipe de suporte tecnológico, cuja atuação tem sido imprescindível para o bom andamento do curso; a equipe de professores formadores de turma, professores orientadores de TCC e demais profissionais que compõem a equipe pedagógica do curso. Todos possuem qualificação e titulação (maioria doutores e mestres em educação) adequada, experiência profissional na área de ensino de gestão e legislação educacional no ensino superior, o que lhes possibilita um bom domínio teórico em relação aos conteúdos do curso de especialização em gestão escolar. Mesmo com toda essa qualificação apresentada, é importante registrar, que a equipe em sua maior parte não tem experiência com a modalidade e dinâmica do processo de ensino a distância, tornando-se necessário capacitar o grupo para utilizar as ferramentas interativas disponibilizadas no ambiente virtual de aprendizagem, o que procurou-se fazer durante a execução do curso.

Neste sentido então, as ações de apoio da equipe de suporte tecnológico assumiu um peso e uma responsabilidade crucial na resolução de acesso ao ambiente da plataforma *moodle*, de dúvidas de professores formadores, orientadores e alunos, assim como, na proposição de soluções e sugestões para melhorar o trabalho, nos mecanismos adotados para abri e fechar salas ambientes, prorrogar prazos de atividades quando o sistema apresenta algum problema, resolver problemas de acesso a links de textos, enviar notícias aos cursistas, chamar atenção destes para avisos importantes, entre outros.

Merece destaque nesta edição do curso ainda em processo de execução, a atuação dos professores formadores de turmas e tutoras. Esses dois profissionais estão cotidianamente mais próximos dos cursistas, incentivando-os em seus processos de aprendizagem, dando

devolutivas/*feedback*, esclarecendo dúvidas provenientes das leituras dos textos (alguns com forte exigência teórica), ajudando-os na resolução das atividades e sempre dando apoio à equipe pedagógica do curso no sentido de buscar o êxito necessário para essa experiência.

Algumas considerações para finalizar

Pode-se visualizar, diante do percurso delineado nas discussões deste texto que a proposta de formação que foi formulada por intermédio da SEB/MEC e que vem sendo executada no Estado pela Universidade Federal do Acre, é uma ação que em tese, visa problematizar as concepções de gestão escolar gerencialistas, produtivas e hierarquizadas, por meio da formação de gestores na perspectiva da gestão democrática. Contudo, devemos observar o registro feito por Aguiar (2010) de que todo este processo não é linear. Não podemos perder de vista que, em se tratando de uma política educacional existe um fosso entre aquilo que propõe e o que realmente ocorre quando da sua operacionalização e incorporação pelos sujeitos envolvidos no processo. Não restam dúvidas que este é um campo caracterizado por tensões que se expressam entre outras manifestações em dificuldades para implementação, operacionalização e acompanhamento do curso e dos percursos de aprendizagens de seus cursistas.

Foi o que sumariamente, procuramos mostrar neste texto. Procuramos ressaltar os aspectos mais significativos desta formação ainda em curso, as especificidades que caracterizam o programa no Estado do Acre, a grande importância que ele representa em termos de formação continuada, a pertinência de seus objetivos e de seu currículo. Não deixamos de registrar também, suas fragilidades que vão desde as dificuldades de operacionalização do curso à certas limitações apresentadas pelos cursistas. As limitações dos cursistas pelo que vem sendo observadas estão mais ligadas à apropriação dos conceitos que fundamentam e estruturam o arcabouço teórico e curricular do curso e no domínio das tecnologias. Para eles, o tempo tem sido o maior complicador em seus estudos de formação continuada. Alegam que estão bastante sobrecarregados de trabalho e de exigências. O que ao nosso vê, isto pode ser atribuído à política de maior responsabilização das escolas em busca de melhores resultados educacionais, que tem afetado os professores e equipes gestoras das escolas.

Desta forma, o texto procurou discutir as condições e os resultados parciais da proposta de formação do curso em tela, no tocante à formação efetiva dos gestores educacionais das escolas públicas, de modo que estes venham dispor de elementos teórico-

práticos, baseados nos princípios da gestão democrática, capazes de viabilizar uma educação escolar básica com qualidade social que possa se contrapor as orientações gerencialistas e produtivistas presentes na escola. Ainda não temos elementos que nos permita afirmar com precisão se efetivamente alcançaremos estes objetivos. Até porque isto requer um tempo histórico maior para se poder avaliar como as novas teorias/práticas discursivas gestadas neste processo formativo tem sido capaz de apresentar algum rebatimento/transformação no processo de gestão da escola. Contudo, acreditamos que os primeiros passos já foram dados.

Referências

AGUIAR, Márcia Ângela da S. **A política nacional de formação docente, o Programa Escola de Gestores e a formação docente.** Educar em Revista, Curitiba, Brasil, n. especial 1, p. 161-172, 2010. Editora UFPR

MEC. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO BÁSICA. **Diretrizes Nacionais do Curso de Pós-graduação em Gestão Escolar.** Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica. Brasília, 2006.

_____. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO BÁSICA. **Projeto do Curso de Especialização em Gestão Escolar (Lato Sensu).** Brasília, 2006.

_____. **Escola de Gestores da Educação Básica.** Curso de Especialização em Gestão Escolar. CD-Rom. 2.ed. Brasília, 2008.

_____. **Saiba mais sobre o Programa Nacional Escola de Gestores.** Apresentação. Disponível em <<http://moodle3.mec.gov.br/mdl01/mod/resource/view.php?id=12794>>. Acesso em 17 de novembro de 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE. Programa Escola de Gestores da Educação Básica. **Projeto Pedagógico do curso de Especialização Lato Sensu em Gestão Escolar.** Centro de Educação, Letras e Artes, 2011.