

DEMOCRACIA, FORMAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR: A EXPERIÊNCIA DO PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA NO ESPÍRITO SANTO

Gilda Cardoso de Araujo – PPGE/CE/UFES

gilda.vix@terra.com.br

Resumo: Trata-se de relato de experiência do processo de implantação, na Universidade Federal do Espírito Santo, do projeto piloto do Curso de Especialização em Gestão Escolar inserido no Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, da Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação. O relato destaca as dificuldades, as incertezas e os desafios do processo, indicando aspectos que foram ressignificados e/ou superados, bem como os desafios que acompanharam todo o curso, como a questão do tempo, do espaço e da infra-estrutura necessárias para o estímulo e bom desempenho dos cursistas.

Palavras-chave: política educacional; gestão escolar democrática; formação de gestores

*“É mais fácil cultivar os mortos que os vivos
mais fácil viver de sombras que de sóis
é mais fácil mimeografar o passado
que imprimir o futuro
não quero ser triste
como o poeta que envelhece
lendo maiakóvski na loja de conveniência
não quero ser alegre
como o cão que sai a passear com o seu dono alegre
sob o sol de domingo
nem quero ser estanque
como quem constrói estradas e não anda
quero no escuro
como um cego tatear estrelas distraídas
quero no escuro
como um cego tatear estrelas distraídas”
(Zeca Baleiro – Minha Casa)*

É MAIS FÁCIL VIVER DE SOMBRAS QUE DE SÓIS: O PNEGEB

O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica (PNEGEB) tem por objetivo principal contribuir com a formação de gestores educacionais da escola pública em articulação com outros programas federais - como os Programas Conselhos Escolares, Pró-Conselho, dentre outros. - bem como, fundamentalmente, em articulação com as instituições públicas de ensino superior e sistemas de ensino estaduais e municipais.

Desde janeiro de 2006, é coordenado pela Secretaria de Educação Básica (MEC/SEB), contando com a colaboração da Secretaria de Educação à Distância (SEED) e do Fundo de Fortalecimento da Escola – FUNDESCOLA\FNDE.

No ano de 2006, 10 (dez) universidades foram convidadas a integrar programa, especialmente na oferta de um Curso de Especialização em Gestão Escolar (*Lato Sensu*). O critério para participar da experiência piloto do PNEGEB, via curso de especialização, foi a participação, dos 10 estados ¹ onde estas IFES estavam situadas, no Programa Nacional Escola de Gestores implementado em caráter experimental em 2005, sob a coordenação do Instituto Nacional Estudos e Pesquisas Pedagógicas Anísio Teixeira (INEP) que realizou um projeto-piloto de formação continuada de dirigentes, por meio de um curso de 100 horas, sob a responsabilidade das secretarias estaduais de educação, utilizando o suporte tecnológico do e-Proinfo. (MEC/SEB, 2007).

Ao propor o formato de curso de especialização o Ministério da Educação demonstrava a intenção de romper as barreiras entre as distintas esferas de governo e assumir um papel protagonista na elaboração e implantação de uma política nacional de formação de gestores, pois o curso, suas diretrizes e sua proposta curricular induziam a uma articulação entre agências formadoras (universidades federais e sistemas de ensino) que atuavam de maneira fragmentada, bem como rompiam com o ciclo da dissociação entre teoria e prática. (ARAÚJO, 2008)

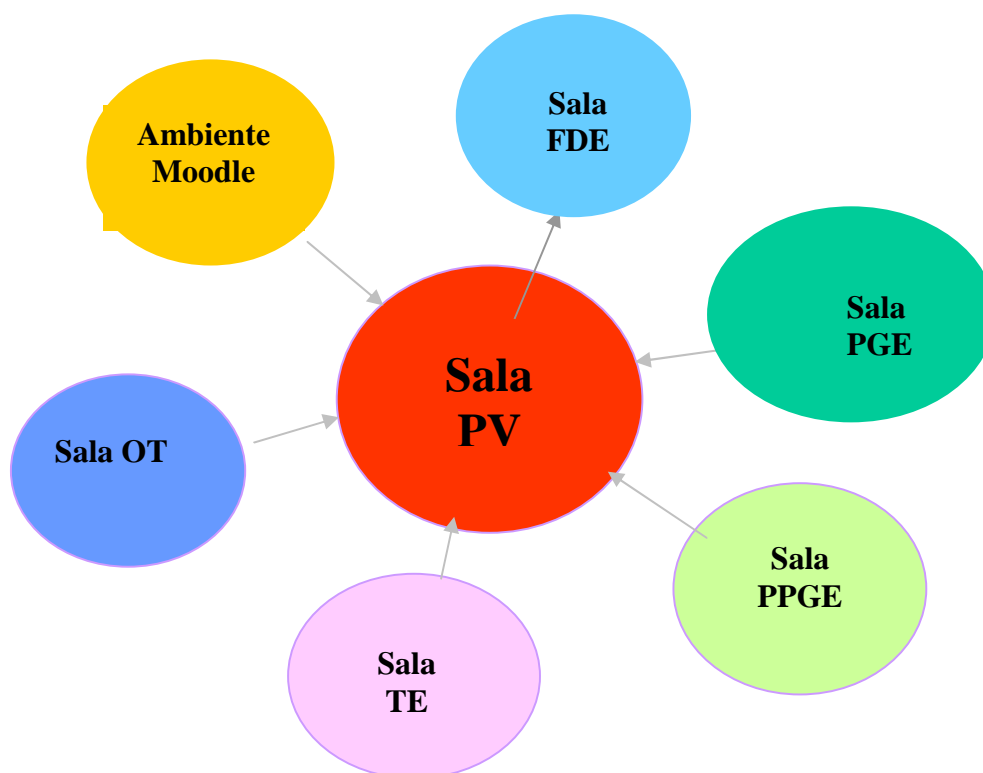
Do ponto de vista dos princípios as diretrizes do Curso de Especialização em Gestão Escolar do PNEGEB se configuram a partir do tripé: gestão democrática, qualidade do ensino e direito à educação. Do ponto de vista normativo, além da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, as diretrizes se apóiam no prescrito no Plano Nacional de Educação/PNE, aprovado pela Lei nº 10.172/2001, que destaca a importância da gestão democrática nas unidades de ensino, constando como uma das metas para a gestão “Estabelecer, em todos os estados, com a colaboração dos municípios e das universidades, programas de curta duração de formação de diretores de escolas, exigindo-se, em cinco anos, para o exercício da função, pelo menos essa formação mínima”. Do ponto de vista curricular, o Curso de Especialização em Gestão Escolar do PNEGEB adotou como princípios a interdisciplinaridade, a metodologia de resolução de problemas e estratégias de ensino-aprendizagem que dialogassem com o “chão da escola”, particularmente no que se refere à elaboração, acompanhamento e avaliação do Projeto Político-Pedagógico.

A proposta curricular previa a utilização da modalidade do ensino à distância, inicialmente mediante o suporte tecnológico da plataforma e-proinfo, que já havia sido utilizada na formação continuada de gestores pelas Secretarias de Educação que fizeram parte do projeto-piloto em 2005. Entretanto, a concepção de organização de conteúdos de forma não modular, mas sim interdisciplinar, fez com que a SEB, seus consultores² e os representantes das 10 (dez)

universidades que participariam da experiência piloto do Curso de Especialização pensassem num suporte tecnológico mais interativo. Sendo assim, após longas discussões e construção de consensos, o suporte adotado foi o do ambiente *Moodle*.

Os conteúdos do curso foram estruturados, com base nas duas diretrizes, em três eixos vinculados entre si: a) o direito à educação e a função social da escola básica; b) políticas de educação e a gestão democrática da escola; c) Projeto Político-Pedagógico e Práticas Democráticas na Gestão Escolar.

Por sua vez, esses eixos constituíram seis Salas Ambientes, além de um ambiente introdutório à plataforma *Moodle* e ao Curso de Especialização, como apresentado abaixo:



Fonte: MEC/SEB - Diretrizes Nacionais do Curso de Especialização Em Gestão Escolar (2007).

A estrutura não modular pode ser representada acima. A Sala Ambiente Projeto Vivencial (PV) com uma carga horária de 120h (das 400 h a serem cumpridas pelos cursistas) é, ao mesmo tempo, um espaço de convergência para os conteúdos das outras salas ambientes e um espaço de articulação do curso. Nessa Sala Ambiente a proposta é a elaboração de um projeto de intervenção na escola que incida na formulação, implantação e avaliação do Projeto Político-Pedagógico da escola, projeto este que constitui o Trabalho de Conclusão do Curso.

As Salas Ambientas Fundamentos do Direito à Educação (FDE), Políticas e Gestão na Educação (PGE) e Planejamento e Práticas de Gestão Escolar (PPGE) têm, cada uma, 60 horas, com uma proposta de aprofundamento sobre as temáticas que constituem as diretrizes do curso (gestão democrática, direito à educação e qualidade do ensino). A Sala Ambiente Tópicos Especiais (TE), com 30 horas, é a que permite flexibilidade e reflexão sobre questões localizadas (escolas) ou locais (região). Já a Sala Ambiente Oficinas Tecnológicas (OT), também com 30 horas, tem por objetivo a utilização das Tecnologias da Informação na Educação e a Sala Ambiente Introdução ao Ambiente *Moodle*, com 40 horas presenciais, como o nome indica, é o espaço de introdução ao Curso e ao seu suporte tecnológico, sendo o único pré-requisito para a realização do curso e para o acesso aos conteúdos e tarefas das demais Salas Ambientas.

Quanto aos profissionais responsáveis para operacionalizar o curso nas 10 (dez) unidades da federação, o MEC/SEB sugeria um quadro composto por: a) coordenação geral (dois profissionais, um coordenador e um vice) com professores permanentes do quadro da universidade; b) coordenação de assistência (um profissional da secretaria de estado e outro que representasse os municípios via UNDIME); c) coordenação de sala ambiente (seis professores da universidade, cada qual responsável por uma sala ambiente, exceto a de Introdução ao Ambiente *Moodle*); d) suporte tecnológico (dois profissionais, para manutenção e assistência do ambiente *Moodle*); e) Professores de Turma (professores da universidade ou estudantes de pós-graduação em educação, no total de dez para cada Sala Ambiente, sendo que cada turma teria seis professores e o curso sessenta professores de turma no total); f) Professores Assistentes (professores dos sistemas de ensino parceiros – estadual e municipais- que dariam orientações presenciais nos dez pólos a serem definidos por cada estado) e; f) apoio técnico-administrativo que atuaria dando suporte a coordenação, professores e alunos do curso.

Ressalte-se que foram descentralizados 37 milhões para as dez universidades ofertarem o curso de pós-graduação a quatro mil gestores, sendo que a cada um foi destinado 370 mil reais para formar 400 (quatrocentos) gestores cada, ou seja, *per capita* R\$ 925,00 (novecentos e vinte e cinco reais) por cursista. Essa verba deveria ser utilizada para o pagamento de profissionais vinculados à universidade (professores, funcionário e alunos), para o aluguel de equipamentos e espaços e compra de material de consumo. Os coordenadores de assistência e professores assistentes vinculados aos sistemas de ensino (estadual e municipais) receberiam de outra fonte, que em princípio

não estava definida, mas no decorrer do curso, ficou estabelecida a remuneração via bolsa do FNDE.

Com esses objetivos, princípios, diretrizes, bases legais e curriculares e aporte de recursos, o Curso de Especialização em Gestão Escolar inserido no Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica teve início nas 10 (dez) universidades selecionadas para participar da experiência piloto.

NÃO QUERO SER TRISTE COMO O POETA QUE ENVELHECE: A IMPLANTAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR NA UFES

O início dos trabalhos relativos à implantação do Curso de Especialização em Gestão Escolar no âmbito da Universidade Federal do Espírito Santo foi marcado pela desinformação, impasses, críticas e debates. Isso porque, dada a uma circunstância específica de desarticulação interna, ficamos cientes das atividades e reuniões do MEC/SEB, equipe de consultores e representantes das 10 universidades, muito tarde e pelos representantes dos parceiros institucionais que vieram cobrar nossa posição quanto à oferta do curso em setembro de 2006.

Diante da ciência de que havia um grupo trabalhando a implantação do curso em dez universidades, que estávamos entre essas instituições e que havia uma demanda e uma pressão da Secretaria de Estado da Educação e da UNDIME-ES que até então desconhecíamos, buscamos informações sobre o curso ao mesmo tempo em que solicitamos fóruns e espaços de discussão sobre o mesmo nas instâncias do Centro de Educação. O primeiro debate foi no Conselho Departamental onde havia indicação de rejeição quanto à implantação do curso, mas a deliberação desse Colegiado foi pela ampliação do debate, com a convocação de um Fórum do Centro de Educação, especificamente para discutir a matéria.

O impasse se colocava muito mais em decorrência da forma como chegaram as informações até os profissionais do Centro de Educação, o que fazia muitos associarem o curso com “pacotes”, imposição, ingerência do MEC na universidade. De outro lado, havia também um entendimento “macro” que a desinformação fora resultado de nossa desarticulação interna e que estava colocada uma demanda de atendimento que deveria transcender todas as outras questões. Sendo assim, o Fórum deliberou pela oferta do curso, definindo a composição de sua coordenação geral no início do mês de outubro de 2006.

Mesmo com a coordenação definida, não estava claro o que era preciso fazer e, como se aproximava o final do ano e os recursos precisavam ser descentralizados, recebemos, em novembro de 2006, uma visita técnica de profissionais do MEC/SEB que se reuniu e trabalhou por dois dias com o Conselho Departamental, com a Reitoria da UFES e com a coordenação do curso. Ao final desses dois dias de atividade, o Plano de Trabalho da UFES, solicitando a descentralização dos R\$ 370.000,00 (trezentos e setenta mil reais) estava pronto.

De imediato a coordenação montou o processo solicitando autorização para a oferta do curso dirigido ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFES. O processo foi apreciado e votado em caráter de urgência ainda em novembro de 2006. Ainda nesse mês de novembro, especificamente no dia 29 de novembro, foi publicado o Edital para a seleção dos cursistas. Os critérios para a seleção dos candidatos foram definidos com a coordenação de assistência (SEDU e UNDIME) e além dos estabelecidos nas Diretrizes do Curso, em nível nacional, decidimos que não seriam realizadas provas ou entrevistas.

A especificidade da forma de seleção estabelecida pela parceria SEDU/UNDIME/UFES, foi que a mesma se realizou mediante a análise da ficha de inscrição do candidato, em que deveria constar o diagnóstico da escola quanto aos seguintes indicadores: a) tipo de escola (urbana ou rural), b) número de turnos, c) número de alunos, taxa de aprovação, taxa de reprovação e taxa de distorção idade-série, d) tecnologias presentes na escola, e) desempenho da escola na Avaliação Nacional do Desempenho Escolar (Prova Brasil), f) elaboração, implantação e avaliação do Projeto Político-Pedagógico da escola. A classificação se deu a partir dos indicadores escolares apresentados na ficha de inscrição, tendo prioridade os candidatos oriundos de escolas que apresentaram indicadores em desvantagens quanto à gestão escolar e à qualidade de ensino, pois acreditávamos que os princípios e as diretrizes do curso não se coadunavam com uma lógica meritocrática e sim com uma lógica de atendimento aos gestores de instituições públicas de ensino com maior nível de dificuldades.

Na ocasião da publicação do Edital, já contávamos com todas as coordenações, inclusive as de Salas Ambientais, compostas e durante as atividades de preparação do curso e do momento da solenidade de abertura, acumulamos muitas reflexões e questionamentos sobre o significado desse curso no cenário estadual. Reflexões e questionamentos pautados pela dimensão do desafio de oferecer um curso com

qualidade (que é uma das marcas distintivas da universidade federal) na modalidade EAD para 400 diretores de escola.

Sabemos que a educação à distância, melhor denominada de ensino à distância, já que a educação é um fenômeno social muito mais complexo que a utilização das tecnologias de informação e comunicação, vem se configurando como uma das principais políticas dos organismos internacionais, especialmente do Banco Mundial, da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e mais recentemente da Organização Mundial de Comércio (OMC), para a ampliação da educação superior nos países periféricos com diversificação dos cursos e das fontes de financiamento.

Dada essa injunção, frequentemente temos sido expectadores de um processo que tem uma linha tênue (quase invisível, por vezes) separando a mera certificação em massa de contingentes apartados da possibilidade de dar prosseguimento aos estudos de uma formação continuada que leve em conta as reais necessidades da sociedade brasileira e que tenha compromisso com os processos de transmissão e construção do conhecimento, que são o cerne do ensino ou da educação formal (aquela que se dá em espaços institucionalizados).

Por outro lado também sabemos que a modalidade EAD tem um potencial integrador para a educação, uma vez que pode - segundo os atores sociais, seus movimentos e a correlação de forças políticas e pedagógicas que estabelecem - articular espaço, técnica e tempo no sentido de uma política de inclusão social que supere a lógica simplista da certificação sem qualidade.

Desse conjunto de reflexões e questionamentos, aqui apresentados de forma muito simplificada, resultou que a equipe responsável pela oferta do curso no Estado do Espírito Santo, não se propôs a fazer apologia, mas tampouco “demonizar” a EAD. Começamos a admitir que precisávamos conhecê-la, contribuindo, quem sabe, para a sua melhoria e qualificação, com uma proposta que realmente incidisse sobre a qualidade do ensino como um direito social de cidadania. Dessa forma, a equipe aceitou o desafio que essa lógica controversa do mundo globalizado nos impõe. E foi justamente com esse espírito crítico e reflexivo que toda a equipe do Programa na UFES dialogou com o Ministério, com os parceiros institucionais, com os colaboradores e alunos para transcendermos o risco da mera certificação.

Assim operacionalizando as medidas necessárias para a oferta do curso e refletindo sobre sua proposta, além de mudarmos os critérios de seleção, como já

expusemos, também procedemos a modificações importantes no quadro de profissionais sugeridos pelo MEC, fundamentalmente quanto ao número e ao papel dos professores de turma, pois, ao seguir a sugestão do MEC/SEB, teríamos uma equipe constituída por 60 professores de turma, 6 coordenadores de salas ambientes, 2 profissionais de suporte tecnológico, 3 profissionais de apoio administrativo e 10 professores assistentes, além da coordenação de assistência (SEDU e UNDIME) e da coordenação geral. Isso significaria o envolvimento de, no mínimo, 83 profissionais para ministrar o curso.

Avaliamos que essa composição incorria do risco de fragmentação dos conteúdos e atividades das Salas Ambientes, além de comprometer a atratividade de alunos de pós-graduação para o trabalho, visto que os recursos eram escassos. Decidimos que a remuneração de todos os profissionais envolvidos no projeto ficaria seria praticamente a mesma, com uma diferença de apenas R\$ 400,00 (quatrocentos reais) entre a coordenação geral e as demais funções. Além disso, discutia-se a possibilidade de haver 2 professores assistentes nos pólos presenciais por turma (o que, de fato, ocorreu mais tarde, quando o curso estava em andamento), o que faria a equipe do curso ter aproximadamente 100 profissionais. A organização e a composição do pessoal envolvido no curso ficou assim estabelecida:

Quadro 1 - Distribuição da equipe no organograma do curso

PESSOAL ENVOLVIDO	QUANTIDADES
COORDENAÇÃO GERAL	1
VICE-COORDENAÇÃO	1
COORD. DE SALA AMBIENTE	6
PROFESSORES DE TURMA	10
PROF. ASSISTENTE DE TURMA	20
COORD. DE ASSISTÊNCIA	2
TÉCNICO ADMINISTRATIVO	1
APOIO TÉC. ADMINISTRATIVO	2
SUPORTE TECNOLÓGICO	2

A aula inaugural do curso aconteceu em março de 2007 no Auditório da UFES, com a presença de todos os alunos em atividade de uma noite e uma manhã. Durante a organização da aula inaugural do curso nos demos conta da dimensão de um dos maiores desafios que enfrentaríamos durante todo curso: a questão tecnológica. Ao buscarmos, nas fichas, informação sobre conta de correio eletrônico para comunicar a data e o local da solenidade, constatamos que a maioria dos cursistas não possui e-

mail. Fizemos uso massivo de telefonemas, cartas, telegramas, com auxílio da coordenação de assistência (SEDU e UNDIME) para localizar os cursistas.

A tecnologia não foi uma dificuldade apenas dos cursistas. Entre a aula inaugural e o efetivo funcionamento do curso decorreram quase 3 meses, porque os conteúdos e atividades, bem como a plataforma *Moodle*, não foram disponibilizados de imediato por questões organizacionais e operacionais do MEC/SEB.

Uma dessas questões incidia diretamente na oferta do Curso de Especialização em Gestão Escolar: a formação dos profissionais (coordenações, professores, suporte, apoio técnico administrativo) para utilização do *Moodle*. O MEC/SEB contratou uma empresa para formar os profissionais vinculados às universidades. O curso era na modalidade EAD também e foi mal aceito/compreendido pelos profissionais, pois se avaliava que era pouco prático e com metodologias/estratégias muito monótonas. Assim, pouco profissionais da equipe do Espírito Santo concluíram essa formação.

Quando o MEC/SEB disponibilizou a plataforma *Moodle* com os conteúdos e atividades do curso, tomamos a iniciativa de realizar, nos dias 10 e 11 de maio de 2007, um curso presencial sobre a plataforma *Moodle*, com a participação de toda a equipe do curso e com a parceria da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, que disponibilizou uma Professora formada em Ciências da Computação que também integrava o PNEGEB no Rio Grande do Norte. No entanto, observamos que havia dificuldades ao lidar com softwares básicos (editores de textos, editores de fotos, identificação de arquivos, identificação de *drives* de discos, etc); requisitos pré-necessários para a utilização da plataforma. Diante do “medo” da plataforma e de seus recursos, tivemos que afirmar mais uma vez o desafio da solidariedade e da construção coletiva, acentuando que haveria as mesmas dificuldades e sentimentos no momento de apresentar a plataforma aos alunos, o que estaria a cargo dos professores assistentes.

Entre março e o final de maio, quando efetivamente teve início o curso, houve uma grande desistência. Alguns por circunstâncias alheias ao curso outros pelo “receio” da plataforma e nível de exigência das atividades. Imediatamente lançamos novo Edital para preenchimento de vagas e formação de banco de reservas. Sendo assim, tivemos que repetir a formação introdutória ao ambiente pelo menos até o mês de agosto de 2007.

Essa foi apenas uma das medidas para contornar outro grande desafio: o da evasão. Outras medidas foram encontros presenciais nos pólos com os professores assistentes, visita dos professores de turma aos pólos, incentivo à formação de grupos de

diretores e a recomendação explicitada em várias reuniões “nenhum a menos”. Essa recomendação era dirigida especialmente aos professores assistentes, que tinham contato mais direto e frequente com os cursistas .

Desse modo, o curso transcorreu com essas e outras dificuldades, sempre contornadas presencialmente nos pólos ou nos encontros presenciais chamados pela Coordenação Geral. Houve três encontros presenciais centralizados (na Universidade Federal do Espírito Santo). Além dos encontros centralizados, houve a defesa pública dos TCC descentralizada por pólo (10 bancas compostas por um professor da UFES, o professor da turma e o professor assistente) momento em que toda a equipe do curso se deslocou para os municípios dos pólos .

Tivemos uma profícua parceria com a SEDU e a UNDIME-ES e foi graças a essa parceria que obtivemos bons resultados, em que pese às condições iniciais adversas.

O curso transcorreu de maio de 2007 a agosto de 2008. De uma matrícula inicial de 400 gestores (com o segundo Edital e formação do banco de reserva), finalizamos a primeira turma com 317 aprovados, 50 reprovados e 33 desistentes, o que mostra que as estratégias contra a evasão foram eficazes. Além disso, a coordenação do curso encontra-se em fase de elaboração/edição de livro com reflexões sobre o desenvolvimento do PNEGEB no Espírito Santo, contendo também os 10 melhores TCC dos cursistas, com tiragem de 750 exemplares. Além disso, os momentos presenciais centralizados e as defesas de TCC foram registrados em DVD.

Esses momentos presenciais centralizados, os registros em DVD, os deslocamentos dos professores e o livro só foram possíveis com a diminuição de custos com a equipe de professores de turma (de 60 para 10) e com o acompanhamento da gestão dos recursos, o que nos possibilitou realizar, com 19 mil advindos da aplicação, solicitar re-orçamentação e possibilitar a inclusão do recurso durante a vigência do programa/curso na universidade que foi também estendida de 12 para 18 meses.

NÃO QUERO SER ALEGRE COMO CÃO QUE SAI A PASSEAR COM SEU DONO: A RELAÇÃO MEC/IFES

Outro aspecto, dentre muitos que merecem destaque, foi a extrema instabilidade e rotatividade na equipe responsável pela coordenação geral do curso no âmbito do MEC/SEB, o que dificultou muito o trabalho dos coordenadores do curso nas IFES.

Desconhecimento das especificidades das IFES e algumas medidas de imposição e de ingerência foram e são (pois continuam) extremamente desgastantes. Pensamos que o papel da coordenação do MEC/SEB deva ser o de facilitador do processo das IFES e não o de fiscalização ou de imposição com medidas que não possuem razoabilidade técnica nem política na condução de um programa dessa magnitude.

Ao final desse relato de experiência, só nos resta afirmar como na música “Minha Casa”, que serviu de epígrafe ao texto, que a experiência exigiu de todos os envolvidos a disponibilidade, a dignidade e a coragem de nem ser triste como o poeta na loja de conveniências nem um cão alegre passeando no sol de domingo.

REFERÊNCIAS

1. ARAUJO, Gilda Cardoso de. Tempo de unir esforços. **Revista Nova Escola**. São Paulo: Editora Abril, ago. 2008. Edição Especial “Gestão Escolar”.
2. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO – MEC/ SECRETARIA DA EDUCAÇÃO BÁSICA – SEB- **Diretrizes Nacionais do Curso de Especialização Em Gestão Escolar**. Brasília, 2007. (mimeo)

**DEPARTAMENTO DE ARTICULAÇÃO DOS SISTEMAS DE ENSINO - DASE
COORDENAÇÃO GERAL DE ARTICULAÇÃO E FORTALECIMENTO
INSTITUCIONAL DOS SISTEMAS DE ENSINO – CAFISE**

¹ Santa Catarina, Ceará, Pernambuco, Bahia, Piauí, Rio Grande do Norte, Mato Grosso, Espírito Santo, Rio Grande do Sul e Tocantins.

² Os consultores eram integrantes do Grupo de Trabalho Estado e Política Educacional da ANPEd e da associados da ANPAE