

## **DESAFIOS DE UM PROGRAMA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA PARA GESTORES ESCOLARES.**

### **INTRODUÇÃO**

Atuar em Educação constitui um dos desafios para os profissionais que se dedicam a esta área do conhecimento. Outros desafios, relacionados à educação, se referem a: busca pela qualidade do ensino, em seus diferentes níveis (fundamental, médio e superior); formação continuada, em serviço, dos profissionais; definição da unidade de formação e atendimento à diversidade cultural e ao sucesso e a permanência do aluno na escola. Esses e outros desafios vêm sendo questionados e, em parte, superados pelas soluções encaminhadas.

A ação dos educadores, na história da educação brasileira, é muito rica, na medida em que identifica a ESCOLA como local privilegiado da formação cidadã para todos. As idéias defendidas por esses profissionais estão presentes, não apenas no cumprimento legal dos dispositivos constitucionais e das leis que estabelecem diretrizes para a educação, mas, principalmente, no trabalho cotidiano no interior das escolas.

O Brasil tem uma tarefa gigantesca e permanente no estabelecimento / aperfeiçoamento dessas políticas públicas para o ensino de crianças e jovens. As múltiplas e diferentes atividades de professores e pesquisadores da educação expressam a luta constante na busca de respostas às necessidades educacionais identificadas. Uma dessas respostas diz respeito à capacitação de gestores escolares, que atuam em escolas do ensino fundamental e médio.

O objetivo desse texto é divulgar o Programa de Capacitação para Gestores Escolares - PROGESTÃO - como programa pioneiro, no Brasil, de educação a distância para capacitação de lideranças escolares para atuarem nas escolas públicas brasileiras.

O Progestão nasceu de uma demanda específica de um grupo de Secretários de Estados da Educação, na década de 90, por intermédio do Conselho Nacional de Secretários da Educação - CONSED - tendo como meta principal a capacitação de dirigentes escolares para o desenvolvimento de uma gestão democrática nas escolas.

A partir de 2001 este Programa vem sendo implantado no país, devido à adesão das Secretarias de Estado da Educação, em suas unidades federadas.

Trabalhar em programas de educação a distância significa o enfrentamento de outros desafios, como por exemplo: quais são os objetivos de um programa a distância? qual o público-alvo deste programa? que metodologia pode romper com os currículos fechados, tradicionalmente densos em conteúdos? com que materiais instrucionais trabalhar, uma vez que não há uma relação presencial constante professor / aluno? como acompanhar / monitorar um programa desta natureza? com que estratégias pode-se contar para programa a ser implantado num país das dimensões geográficas do Brasil, com 27 unidades federadas? como avaliar todo o processo e seus impactos?

Essas e outras questões vêm sendo estudadas e parte desses resultados constitui o Programa elaborado e, atualmente, em implantação nas escolas brasileiras.

## O QUE É O PROGESTÃO?

O PROGESTÃO “é um curso de formação continuada e em serviço, organizado na modalidade a distância, para gestores escolares que atuam nas escolas públicas do país. Trata-se de proposta inovadora no campo da formação continuada de dirigentes escolares a qual foi desenvolvida pelo CONSED, em parceria com um grupo de Secretarias de Educação e com apoio e cooperação da Fundação Ford, da Universidad Nacional de Educación a Distancia - UNED e da Fundação Roberto Marinho. A proposta foi concebida para ser utilizada de forma descentralizada nos Estados que se consorciaram na fase inicial de sua preparação e nas unidades federadas que desejarem fazer sua adesão ao Programa.”

O objetivo desse Programa é a formação de lideranças escolares comprometidas com a construção de um projeto de gestão democrática da escola pública. A ênfase dessa proposta está direcionada para o sucesso dos alunos das escolas públicas de ensino fundamental e médio.

As discussões para definição e elaboração desse Programa têm como referencial os resultados de pesquisas nacionais e internacionais que evidenciam a relação entre resultados da aprendizagem dos alunos e o desempenho das equipes escolares; o trabalho de outros países que vêm implementando programas de qualificação para dirigentes e lideranças escolares; a ausência de programas e de políticas de formação continuada e em serviço, dirigidas às equipes de gestão escolar; e os resultados de pesquisas e de levantamento, realizado em âmbito nacional sobre os principais problemas de gestão nas escolas públicas.

A construção de um Programa, com este objetivo, tem sustentação tanto na abordagem de gestão, quanto na sua metodologia.

Os pressupostos relativos à abordagem de gestão dizem respeito à melhoria dos processos de gerenciamento e de sua relação à aprendizagem e o sucesso do aluno; à construção do projeto pedagógico e de autonomia da escola e à formação continuada e em serviço das equipes de gestão escolar.

Os pressupostos considerados na sua metodologia são: a prática profissional do cursista do Progestão; o desenvolvimento de competências profissionais específicas para a gestão escolar; o tempo dedicado aos estudos pelo cursista, que se encontra em serviço; a proposta de curso organizado em sistema modular; os materiais instrucionais e o sistema de apoio necessário à utilização de tecnologias de educação a distância.

Este Programa é resultado de uma construção coletiva, da participação / colaboração de especialistas em educação e de consultores técnicos, sob orientação e coordenação no Consed. Uma vez concluídas sua elaboração e a confecção dos materiais instrucionais, cada estado consorciado desenvolve o Progestão, de acordo com planos de ações por eles desenvolvidos. Atualmente observa-se um quadro bem diferenciado em propostas e ritmos de implantação no cenário brasileiro. Os resultados registrados, nas diferentes coordenações estaduais, constituem objeto de acompanhamento e análise por uma equipe no Consed, que desenvolve novas ações para aperfeiçoamento e divulgação desses trabalhos, utilizando os recursos tecnológicos disponíveis.

## QUAL A SUA METODOLOGIA?

Com o objetivo de vencer o desafio de atingir o universo das escolas da rede pública no país, no que se refere à capacitação de equipes gestoras dessas escolas, optou-se pela adoção de uma metodologia que inclui, nesse Programa, três componentes básicos: 1) os materiais instrucionais; 2) o sistema de apoio à aprendizagem e 3) o sistema de avaliação.

1) materiais instrucionais - o conjunto desses materiais é composto de: Cadernos de Estudo; Cadernos de Atividades; um Guia Didático; um Guia do Tutor e um Suplemento ao Guia do Tutor e programas de vídeo, agrupados em três fitas. Recomendou-se a cada estado, que aderiu ao Progestão, a elaboração de um Guia de Implementação Estadual, tendo como referência as políticas educacionais locais, o apoio institucional e os recursos disponíveis. A opção pelo material impresso está diretamente relacionada à metodologia da Educação a Distância e à diversidade da realidade brasileira, onde cada um dos estados participantes apresenta características próprias.

O curso contempla o paradigma de gestão focada no aluno, e “insere-se na política de formação como elemento impulsionador do ‘aprender a aprender’ dos gestores, da sua autocapacitação, do seu aprender a fazer coletivo, visando induzir também ao intercâmbio, à formação de redes e a outras práticas de capacitação continuada . . .” Os estados, que já dispõem de recursos tecnológicos, de sistema de comunicação via Web têm incluído, com eficiência, o acesso a ambientes virtuais de aprendizagem, além de sistemas de comunicação com tutores e suas coordenadoras.

Alguns programas estaduais utilizam, com frequência, programas de vídeo conferências.

O curso de capacitação para gestores escolares foi organizado em nove módulos estruturados em unidades didáticas. Cada módulo compreende um caderno de estudo, um caderno de atividades e um programa de vídeo. Os temas de cada módulo foram definidos a partir de pesquisa realizada com dirigentes escolares, com o objetivo de se identificar principais problemas / questões vivenciadas no cotidiano da escola. A partir dos resultados dessa pesquisa, e de estudos e debates sobre o assunto, ficaram definidas nove questões, organizadas em módulos, na seguinte seqüência:

- I - Como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade?
- II - Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?
- III - Como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola?
- IV - Como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e a sua permanência na escola?
- V - Como construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola?
- VI - Como gerenciar os recursos financeiros?
- VII - Como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da escola?
- VIII - Como desenvolver a gestão dos servidores na escola?
- IX - Como desenvolver a avaliação institucional da escola?

O Caderno de Estudo refere-se a conteúdos específicos e básicos de cada questão. O Caderno de Atividades, que acompanha cada Caderno de Estudo, é relativo às atividades de aplicação vinculadas ao cotidiano escolar. Essas atividades são abertas, mais complexas e focadas em situações-problema.

O Guia Didático foi organizado para oferecer orientações gerais ao cursista, tanto no plano da proposta do Programa, quanto no plano de seus estudos. O Guia do Tutor foi elaborado especialmente para orientar o tutor em suas tarefas e seu papel, visando à melhor atuação com os cursistas. O Guia de Implementação é complementar às orientações gerais do Guia Didático, mas específico de cada unidade federada ou município.

Os programas de vídeo têm como referência situações concretas nas escolas e depoimentos sobre gestão escolar. Esses programas são utilizadas como material complementar para ampliar o debate sobre os diferentes conteúdos, nos Encontros Presenciais.

As situações / ambientes de aprendizagem oferecidas ao cursista são: a) o estudo individual; b) o estudo em equipe e c) os encontros presenciais.

a) estudo individual - na medida em que a proposta do Progestão é na modalidade de ensino a distância, a ênfase do curso está nas atividades de estudo individual. A característica básica desta situação é autonomia no estudo e a realização de atividades auto-instrucionais;

b) estudo em equipe - tem como finalidade o trabalho de profissionais, de uma mesma escola e / ou de escolas diferentes, para o desenvolvimento de competências diretamente relacionadas à capacidade de construção e estabelecimento de um clima de confiança e respeito mútuo, a partilha de sua prática de estudo e trabalho e o exercício da troca de experiências e idéias na construção da prática coletiva. Este estudo também é realizado a distância;

c) encontros presenciais - representam o momento do debate; da troca de experiências; do *feedback* do processo de aprendizagem; do esclarecimento de dúvidas; do prosseguimento das atividades do curso. Compete a cada estado e/ou município a organização e execução desses encontros.

2) o sistema de apoio à aprendizagem – este sistema funciona (em cada estado/município onde o Progestão está sendo desenvolvido) mediante apoio tutorial, composto de um corpo de tutores, devidamente capacitados. A função tutorial oferece tutoria individual, ou seja, suporte individual, estabelecido a distância, pelos meios de comunicação disponíveis. Entre os meios mais frequentes estão o telefone, comunicação eletrônica por e-mails, o acompanhamento em ambiente virtual, correio postal, FAX, ou atendimento pessoal, em sistema de plantões com encontros previamente agendados. Além do atendimento individual, este sistema também atua em tutoria coletiva, mediante atendimento com equipes de uma escola ou de escolas diferentes para orientações e esclarecimento de dúvidas. Esta tutoria também ocorre nas atividades dos encontros presenciais agendados nos Guias de Implementação.

3) sistema de avaliação: a avaliação neste Programa privilegia a aprendizagem relacionada à capacidade de aplicação de conceitos, estratégias e instrumentos à prática profissional como gestor. “Esse processo de avaliação poderá assumir feições diferenciadas nos vários estados e municípios, em função da operacionalização descentralizada do programa, devendo, portanto, ficar explicitado nos respectivos Guias de Implementação.”

A equipe de professores e técnicos responsáveis pelos estudos e discussões iniciais, e, posteriormente, professores e dirigentes escolares selecionados para participar, em diferentes momentos e situações, da elaboração do material (gráfico e visual)

representaram um grupo extremamente crítico e produtivo. Esta experiência é considerada rica não apenas pelo trabalho em equipe, mas, principalmente, pelo processo de construção do desenho metodológico e das contribuições de especialistas de diferentes estados brasileiros.

### **QUAIS SÃO AS ESTRATÉGIAS PARA OPERACIONALIZAÇÃO – CAPACITAÇÃO DE MULTIPLICADORES – MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROGESTÃO?**

Com o objetivo de oferecer uma sistemática de capacitação, para os estados, cujas Secretarias de Estado da Educação fizeram adesão ao Progestão, o CONSED se responsabiliza pela organização e execução de cursos de capacitação para professores multiplicadores. Esses multiplicadores, previamente selecionados em seus estados, são submetidos a um programa de capacitação. Este programa também observa dois momentos distintos: o primeiro, relativo aos estudos dos materiais instrucionais, é realizado, individualmente, a distância, em seus estados. Num segundo momento, esses multiplicadores são organizados em grupos e submetidos a um período intensivo em atividades presenciais. A capacitação desses multiplicadores é realizada num período de cinco dias. A agenda dessa capacitação inclui informações gerais sobre o Programa; estudos e debates específicos sobre todo o material instrucional e sua metodologia. Procura-se trabalhar não apenas os conteúdos de cada módulo, mas, principalmente, os pressupostos que dão suporte ao Progestão e princípios que orientam sua metodologia.

Ao final dessa capacitação, os multiplicadores devem ser capazes de atuar em seus estados/municípios tanto no processo de implantação do Programa, quanto na capacitação do tutores, responsáveis pelo acompanhamento de grupos de cursistas nos seus estados. Uma orientação importante está relacionada à inscrição e matrícula dos cursistas, em cada estado. As coordenações estaduais são orientadas a fazer inscrição dos candidatos ao curso, por equipe escolar, envolvendo a participação de diretor, vice diretor, secretário, coordenador pedagógico, professores líderes, etc

O Consed mantém uma Coordenação Geral do Progestão, em Brasília, e atua com o trabalho de três consultores, que monitoram, virtual e presencialmente, por meio de visitas aos estados / municípios nos quais o Progestão se encontra em execução.

### **SÍNTESE DO PROGESTÃO NO BRASIL**

De acordo com os dados disponíveis, o cenário do Progestão, no Brasil, é abrangente, mesmo apresentando processos diferenciados de adesão / implantação / conclusão e de acompanhamento de edições do Programa.

O cenário progestiano nas cinco regiões geográficas é o seguinte:

Região Norte - estados Acre (AC), Rondônia (RO), onde a 1ª edição já foi concluída e o estado do Pará (PA) que já concluiu três edições, Roraima (RR) com duas edições e o estado do Tocantins (TO) que está com o programa em andamento.

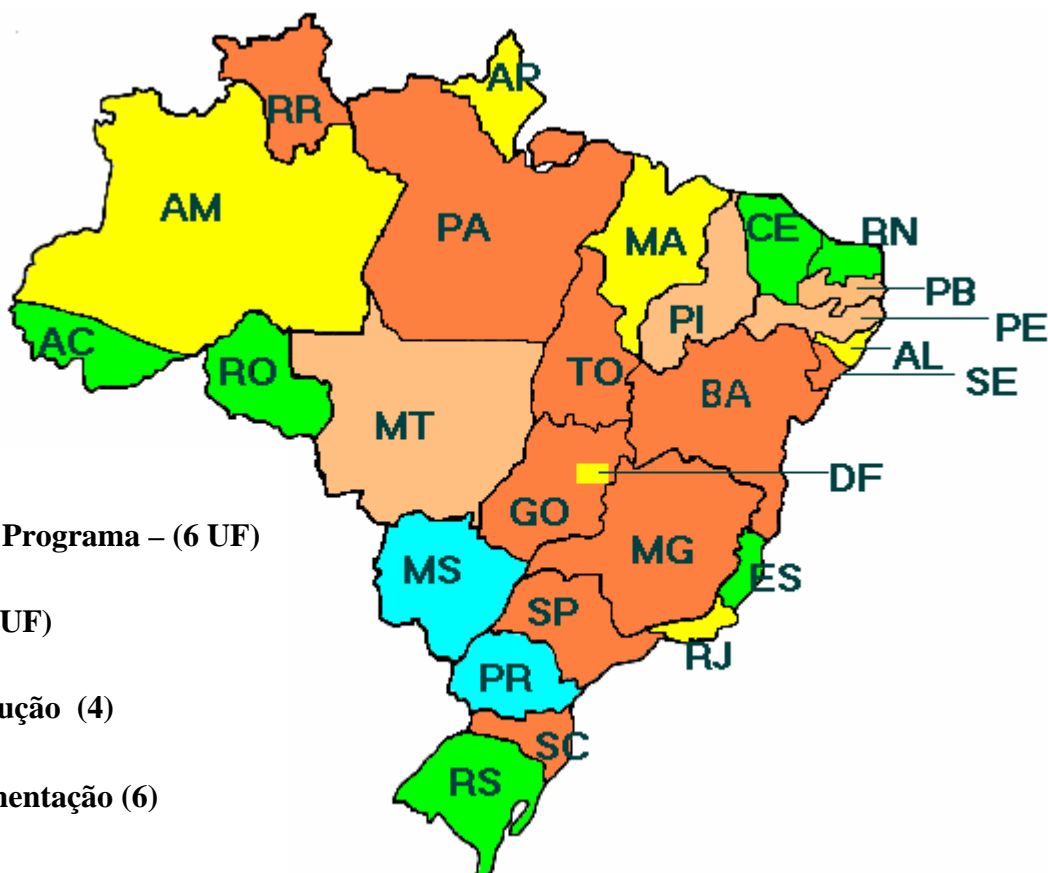
Região Nordeste - estados que já concluíram pelo menos uma edição, ou cujas edições estão em andamento são: Piauí (PI), Ceará (CE), Rio Grande do Norte (RN), Paraíba (PB), Pernambuco (PE), Sergipe (SE) e Bahia (BA).

Região Sudeste - os estados do Espírito Santo (ES) e Minas Gerais (MG) já concluíram a 1ª edição do Programa e, atualmente, Minas Gerais prossegue numa 2ª edição, enquanto São Paulo (SP) inicia sua 1ª edição.






Região Centro-Oeste os estados de Goiás (GO) e Mato Grosso (MT) concluíram uma edição e, atualmente, estão em fase de implantação da 2ª edição.

Região Sul - o estado de Santa Catarina (SC) já concluiu 3 edições e o Rio Grande do Sul (RS) concluiu a 1ª edição. O mapa do Brasil, apresentado a seguir, ilustra o andamento do Programa.

#### MAPA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGESTÃO NAS UNIDADES FEDERADAS (UF)



#### LEGENDA

-  Implementaram o Programa – (6 UF)
-  Em andamento (9 UF)
-  Retomando a execução (4)
-  Em fase de implementação (6)
-  Não implementaram (2)

Atualmente o Progestão ganha novas dimensões no país, na medida em que estão definidas novas perspectivas relativas à valorização profissional e inclusão de gestores e professores no uso da tecnologia digital nas escolas. A mais recente dessas perspectivas está na parceria estabelecida entre a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP) e a Microsoft, articulada com o Consed, para o desenvolvimento de um Projeto de Gestão e Tecnologias.

E conta ainda com as ações entre Secretarias de Estado da Educação e Universidades para capacitação de especialistas em gestão escolar.

A despeito das dimensões geográficas de cada estado, dos ritmos de cada processo de implementação e das dificuldades operacionais identificadas, reconhece-se o Progestão como programa consolidado que, atualmente, faz parte das políticas de formação continuada de governos estaduais.

#### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

BRASIL - Constituição da República Federativa do Brasil 12. ed Rio de Janeiro, 2002

GUTIÉRREZ, F. , Prieto, D. A mediação pedagógica – Educação a distância alternativa. Campinas.S.P. : Papyrus, 1994

MACHADO. M. A. M. – Guia Didático: CONSED – Conselho Nacional de Secretários da Educação. Brasília, 2001

MACHADO, M. A. M; RIBEIRO, C.M.P - Guia do Tutor: CONSED -Conselho Nacional de Secretários de Educação. Brasília, 2001

SAVIANI, Dermeval. A nova lei da educação LDB - Trajetória, limites e perspectivas. 6 ed. Campinas,SP: Autores Associados, 2000