



A POLÍTICA DE FORMAÇÃO DE GESTORES: reflexões sobre o curso de especialização em gestão escolar da Universidade Federal do Maranhão

Karla Cristina Silva Sousa¹

Maria José Pires Barros Cardozo²

Bergson Pereira Utta³

Resumo

Este trabalho discorre sobre o Curso de Especialização em Gestão Escolar do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, desenvolvido pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Analisa-se o programa no contexto das reformas educacionais a partir da década de 1990 no âmbito de processo de descentralização, municipalização e democratização da educação brasileira. Apresentam-se as ações desenvolvidas e as dificuldades encontradas no decorrer do curso. Os dados são frutos de pesquisas bibliográficas e documentais, reuniões, relatórios, bem como os relatos dos alunos cursistas e da nossa experiência enquanto tutora, coordenadora de sala ambiente e coordenadora geral do referido curso.

Palavras-Chave: Políticas Educacionais. Formação de Gestores. Gestão Escolar.

Abstract

This paper discusses on school administration MBA offered by National Program of Elementary Education, which is developed by Universidade Federal do Maranhão. We analyse the program in the context of educational reform from the 1990's during the process of decentralization, city accountability on education and democratization of Brazilian educational system. We present the actions that are developed and the difficulties that we found during the course. Data resulted from a bibliographical and documents research, meetings, reports, speeches of students and our experience as teacher, class coordinator and general coordinator of the MBA.

Keywords: Educational policies. Managers formation. School management.

¹ Mestre. Universidade Federal do Maranhão (UFMA) E-mail: karlacristinasousa@hotmail.com.

² Doutora. Universidade Federal do Maranhão (UFMA). E-mail: isoamri@bol.com.br

³ Mestre. Universidade Federal do Maranhão (UFMA). E-mail: bergsonutta@hotmail.com



1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta algumas reflexões sobre o Curso de Especialização em Gestão Escolar desenvolvido pela Universidade Federal do Maranhão através do Programa de Pós-Graduação em Educação. As considerações aqui desenvolvidas partem das nossas experiências como coordenadora de sala, tutora e coordenadora adjunta do referido curso nas duas turmas - 2008 e 2010. Os dados apresentados são decorrentes de observações, análise documental dos relatórios dos tutores, coordenadores de salas e assistentes de turmas e reuniões com os alunos cursistas nos anos de 2009, 2010 e 2011.

As análises que aqui apresentamos, situam-se no âmbito das reformas educacionais empreendidas a partir da década de 1990 pelos governos da América Latina e Caribe, sob o ordenamento dos organismos internacionais, em especial, o Banco Mundial, a Comitê Educacional para América Latina e Caribe (CEPAL) e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). Segundo Cabral Neto e Rodriguez (2009) as reformas da década de 1990 tomaram como referência a Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada em Jomtien em 1990, a quarta Reunião do Comitê Intergovernamental do Projeto Principal de Educação para América Latina e Caribe (PROMEDLAC) em 1991 em Quito, a 24ª Reunião da CEPAL realizada no Chile em 1992, a quinta reunião do PROMEDLAC realizada no Chile em 1993 e O Seminário Internacional sobre Descentralização e Currículo organizado pela UNESCO no Chile em 1993.

O Banco Mundial, por exemplo, recomenda a participação dos cidadãos na administração escolar, na perspectiva da descentralização e da privatização, ao destacar que muitos países constataram também que as comunidades que participam da gestão escolar são mais propensas a colaborar para o financiamento das escolas.

As diretrizes desses organismos e seus eventos apontavam para a necessidade de reformas nos sistemas educacionais, com o objetivo de situar educação e conhecimento como estratégias para o desenvolvimento econômico e social dos países da América Latina e do Caribe. Nesse contexto, o Brasil passou a adotar uma série de reformas na educação que foram implementadas pelos governos dos presidentes



Fernando Collor, Itamar Franco, Fernando Henrique Cardoso e Luís Inácio Lula da Silva. O enfoque dado às políticas educacionais volta-se, principalmente, para a questão da melhoria da qualidade do ensino e situa-se em três eixos: reforma curricular, formação inicial e continuada e avaliação.

Convém ressaltar ainda que, sob o discurso da modernização do Estado, com vistas a diminuir a inflação e o déficit público e aumentar a eficiência e a eficácia na gestão pública, o governo brasileiro passou a enfatizar a necessidade de mudanças no modelo de gestão estatal e, conseqüentemente, a educação também foi alvo do modelo gerencial implementado pelo Estado a partir da década de 1990, mediante estratégias de desregulamentação, descentralização e municipalização. Do ponto de vista da descentralização uma das ideias é a de que é no âmbito local, mediante a gestão democrática da escola, podemos promover melhoria nos resultados da aprendizagem dos alunos e diminuir os índices de evasão e repetência.

Nesse sentido, a partir de 2003 o governo federal deu continuidade a vários programas voltados para a melhoria da qualidade da educação básica, pois as avaliações realizadas têm constatado debilidades na qualidade da educação pública. Dentre os programas destacam-se os voltados para a gestão escolar tais como: Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE Escola), Fundo de Desenvolvimento da Escola (FUNDESCOLA), Programa de Fortalecimento de Conselhos Escolares, Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica (PNEGEB).

O PNEGEB foi lançado em 2004, sob a coordenação do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e transferido em 2006 para a Secretaria de Educação Básica (SEB). Em 2007 passou a compor o PDE, com objetivo de contribuir para a formação efetiva de gestores educacionais da escola pública, dispondo de elementos teórico-práticos que viabilizem uma educação escolar básica com qualidade social e na perspectiva da inclusão (BRASIL, 2009).

2 O PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA E A FORMAÇÃO DOS GESTORES



O PNEGEB surgiu da necessidade de formação dos gestores escolares, que contemplasse “à concepção do direito à educação escolar em seu caráter público de educação e a busca da qualidade social” (BRASIL, 2009a, p. 5). Sua principal ação consiste na oferta de um curso de especialização *lato sensu*, com carga horária de 400 horas na modalidade a distância, destinado aos gestores das escolas públicas da educação básica, contando neste sentido com as parcerias da União Nacional de Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME) do Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED) e das Instituições de Ensino Superior (IES).

De acordo o Ministério da Educação e Cultura (MEC), o programa destina-se à formação de diretores e vice-diretores das escolas públicas brasileiras no âmbito dos estados que aderiram ao Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, e seguiram as orientações e diretrizes estabelecidas em Resolução do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). A formação continuada dos gestores visa, segundo as diretrizes do programa, contribuir para uma melhor formação do gestor no sentido de desenvolvimento profissional, mas principalmente da melhoria da qualidade escolar, promovendo ao gestor uma visão da organização da escola e de sua gestão (BRASIL, 2009a).

Segundo Aguiar (2011), inicialmente foi desenvolvido um projeto piloto da Escola de Gestores que depois foi transformado em programa. Tanto no projeto como no programa o MEC justificou a necessidade da formação dos gestores devido ao baixo rendimento dos alunos no censo escolar de 2004 e nos resultados das avaliações do Sistema Nacional de Avaliação (SAEB). Desse modo, o MEC reforçava a ideia de que a “melhoria da qualidade da educação nas escolas públicas estaria relacionada ao fortalecimento de uma gestão escolar democrática, participativa e que garantisse mudanças” (AGUIAR, 2011, p. 69).

A preocupação do governo com a melhoria da qualidade do ensino pela via da formação dos gestores escolares, justifica a transformação do projeto em programa pelo MEC, com ênfase apenas no Curso de Especialização em Gestão Escolar voltado para a formação continuada de dirigentes da educação básica e enfatiza os seguintes eixos: o direito à educação e a função social da escola básica; políticas de educação e



gestão democrática da escola; projeto político-pedagógico, e; práticas democráticas da gestão escolar (BRASIL, 2009b).

De acordo com as diretrizes do MEC a formação dos gestores deve priorizar os municípios e escolas com baixo IDEB, e tem por base os seguintes critérios mínimos: ter concluído o curso de graduação plena; ser gestor efetivo e estar em exercício na escola pública municipal e/ou estadual de educação básica; ter disponibilidade para dedicar-se ao curso; estar disposto a compartilhar o curso com o coletivo da escola; evidenciar disposição para construir com a comunidade escolar e local, o projeto político-pedagógico no estabelecimento de ensino em que atua (BRASIL, 2009b).

Segundo Aguiar (2011) nas diversas reuniões com representantes da SEB, Associação Nacional de Dirigentes de Instituições de Ensino Superior (ANDIFES), Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE), Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPED), Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE), Fórum Nacional dos Diretores das Faculdades e Centros de Educação (FORUMDIR) e da UNESCO, foi predominante a tese de que o curso fosse ofertado pelas universidades federais. A ANPED ressaltou ainda a importância da inserção nos programas de pós-graduação em educação ou nos núcleos de pesquisa em política e gestão da educação.

Com base nas orientações dessa reunião e do MEC, a Universidade Federal do Maranhão - UFMA desenvolveu numa articulação: UFMA/MEC/SEDUC/UNDIME, a oferta em nível de especialização, do curso de Especialização em Gestão Escolar, uma vez que segundo o MEC:

Os processos de formação continuada em Gestão Escolar, estruturados por meio da modalidade Educação a Distância - EAD, integrados a um conjunto de ações formativas presenciais, pretendem democratizar ainda mais o acesso a novos espaços e ações, com vistas ao fortalecimento da escola pública como direito social inalienável (BRASIL, 2009a, p. 8).

3 O CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR: a experiência da UFMA

A UFMA ofertou o Curso de Especialização em Gestão Escolar com entrada nos anos de 2008 e 2010 abrangendo 10 polos em todo o Estado, a saber: em 2008, Balsas, Santa Inês, Barra do Corda, Imperatriz, Chapadinha, Codó (duas turmas),



Pinheiro e São Luís (duas turmas); em 2010, São Luís (duas turmas), São João dos Patos, Porto Franco, Santa Rita, Santa Inês, Codó, Chapadinha, Imperatriz e Pinheiro. Dentre estes, dois polos precisaram ser retirados do programa, em virtude da baixa procura de alunos, além de seguir o princípio de oferecê-lo aos municípios de baixo IDEB.

Em cada etapa foi ofertada 400 vagas - 45 para cada pólo. Em 2008 foram atendidos 117 dos 217 municípios do Maranhão e em 2010, 97 municípios. Essa diminuição na segunda etapa, ocorreu devido muitos não possuírem uma boa rede de comunicação, principalmente a carência de telefonia em suas secretarias de educação, bem como limitado acesso a internet, dificultado saberem da oferta do curso. Essa questão foi evidenciada por Aguiar (2011) quando destacou que um dos obstáculos para a realização do curso foi a falta de condições objetivas de acesso às Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC).

No ano de 2008, o processo seletivo teve um total de 1094 inscritos, sendo 547 de escolas da rede estadual e 536 de escolas da rede municipal. Além destes, inscreveram-se 11 candidatos da UFMA nas vagas adicionais. Dessas inscrições, 768 foram deferidas para participação na etapa da prova do processo seletivo, sendo aprovados 450. Em 2010 tivemos 1000 inscritos com um total de 445 aprovados sendo 339 da rede municipal e 106 da rede estadual.

Destaca-se ainda, que o moodle - ambiente virtual de aprendizagem (AVA) – software gratuito, foi apresentado para os técnicos das secretarias municipais e estadual de educação, chefes dos departamentos de educação da UFMA, coordenadores das salas e professores tutores, com o objetivo de capacitá-los sobre a plataforma e orientá-los como trabalhar os conteúdos no AVA. Os assistentes de turmas – dois em cada polo – também foram capacitados para orientar os cursistas em cada polo, contudo, dada as distâncias de alguns municípios ao polo, esse acompanhamento não foi satisfatório, uma vez que os gestores cursistas não dispunham de tempo e condições financeiras para o deslocamento ao município.

Para o desenvolvimento do curso, a UFMA contou com o apoio de uma equipe para o suporte técnico formada por professores e alunos do curso de informática e do setor de educação à distância, além da participação da coordenação geral e de alguns coordenadores de salas em reuniões promovidas pelo MEC com o objetivo de debater e



conhecer a experiência das universidades que já estavam desenvolvendo o curso e planejarem as ações para o seu desenvolvimento.

Ressalta-se também que todos os professores tutores tinham formação como mestres e doutores e faziam parte do quadro efetivo dos departamentos de educação e dos cursos de licenciatura. Este fato revela um aspecto positivo neste processo, ao contrário do que revela Aguiar (2011) que nem todas as universidades utilizaram esta estratégia e delegaram as tutorias a pessoas sem formação adequada na área do curso.

Quanto às dificuldades apresentadas ao longo desta formação pelos cursistas, a mais ressaltada foi a de acesso a internet e a pouca familiaridade com a informática, sendo reforçado pelos tutores, provocando o atraso no envio das atividades e a participação destes nos chats e fóruns de discussão. Diante disso, os alunos não acessavam os e-mails nem o AVA para acompanhar as orientações dos tutores e realizar as atividades, levando muitos a desistir, repercutindo no relatório final do curso, que incidu em somente 50% de concludentes nos dois anos de oferta.

Além do baixo índice de concluintes, destaca-se que as coordenadoras criaram várias estratégias para sanar as dificuldades supracitadas, dentre as quais: reuniões com os assistentes de turma, reforço na sala de introdução ao ambiente virtual, ligações para as secretarias de educação e para os alunos cursistas solicitando sua participação ativa nas atividades do curso, disponibilização do plantão de dúvidas em que os assistentes de turma ficavam disponíveis nos polos para sanarem as dificuldades dos alunos e orientassem no desenvolvimento das atividades, bem como a formação de grupos estudo nos polos.

Em síntese, procuramos criar um espaço de aprendizagem multidisciplinar e heterogêneo, com diferentes tipos de aprendizagens e variadas formas de resolver os problemas propostos pelas atividades e pelos tutores. Sabemos que a educação na modalidade a distância ainda é um desafio na realidade brasileira e maranhense, considerando a dificuldade de acesso a internet, a própria formação inicial dos gestores que ainda carece de mais aprofundamento teórico, a forma de inserção no cargo de gestor que ainda não é de acordo com os princípios da gestão democrática, pois a maioria é indicada por meio políticos, a falta de conhecimentos em informática que



dificultou o acesso e a continuidade de muitos no curso, e, o acúmulo de tarefas inerentes ao cargo.

Temos a clareza de que esses aspectos devem ser considerados no âmbito da implantação e implementação das políticas educacionais, pois devem primar pela necessidade do governo investir mais em formação inicial e continuada, bem como articular a educação à distância com outras ações que possibilitem aos alunos, professores e gestores o acesso às tecnologias da informação e comunicação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho apontamos que o Programa Escola de Gestores implementado pela UFMA mediante a oferta do Curso de Especialização em Gestão Escolar, inserido no conjunto de programas e ações do governo, desenvolvidas, sobretudo, por pressões externas dos organismos internacionais que orientam e financiam a educação para os países da América Latina e Caribe e, defendem o modelo gerencial como estratégia para a melhoria da capacidade institucional dos estados e seus órgãos, de acordo com a racionalidade do mercado baseada na eficiência, eficácia e produtividade, para atender a atual fase do capitalismo mundializado e competitivo.

Essa conclusão coaduna-se com o pensamento de Frigotto e Ciavatta (2003), que destacam as políticas educacionais praticadas na última década do século 20 no Brasil, caracterizadas por uma subordinação ativa e consentida à lógica do mercado, culminando em políticas paliativas que, pouco contribuem para a melhoria da educação pública em todos os níveis, e que visam a minorar os efeitos da expropriação econômica e cultural que atinge as classes menos favorecidas, cunhando-as de políticas pobres para pobres.

Em que pese esses aspectos, destacamos que as políticas de educação à distância e de formação de professores e gestores, apesar do seu cunho neoliberal, de certa forma, têm colaborado à construção de uma perspectiva mais democrática na gestão da educação e da escola, na tentativa de consolidar a educação como direito social.



Nessa perspectiva, é importante que as políticas de formação continuada sejam articuladas as de formação inicial, planos de cargos e salários e boas condições de trabalho para todos os profissionais de educação. E, no caso da formação dos gestores, devemos atentar ainda à questão das estruturas de poder e de decisão, sobretudo, no que se refere às formas de provimento do cargo de gestor/diretor, pois, segundo dados do próprio SAEB a indicação política é forma que tem mais impacto negativo no desempenho dos estudantes (GOIS apud LOMBARDI, 2010).

Desse modo, devemos lembrar segundo Dourado (2006, p. 79) que a gestão democrática é um:

[...] processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poderá autoritário que permeia as relações sociais e, no seio dessas as práticas educativas.

Em síntese, podemos concluir com Gohn (2008) que devemos lutar para desenvolvermos saberes técnicos, políticos e éticos. Não basta um programa, curso, seminário ou oficina, mas uma luta coletiva para que possamos juntos,

[...] construir cidadãos éticos, ativos, participativos, com responsabilidade como universal, é retornar as utopias e priorizar a participação na construção de agendas que contemplem projetos emancipatórios, que coloquem como prioridade a mudança social e qualifiquem seu sentido e significado (GOHN, 2008, p. 110).

Destaca-se também, que a nossa experiência no referido curso nos permitiu desvelar que essa política de formação dos gestores contribuiu para que os mesmos adotassem novas posturas no processo de gestão da escola pública, entretanto, essa formação por si só não garantirá mudanças significativas na gestão dos sistemas estaduais e municipais de educação, considerando que as políticas educacionais brasileiras são orientadas e tuteladas pelos organismos internacionais de modo a atenderem a lógica dos preceitos neoliberais.



REFERÊNCIAS

BRASIL, Ministério da Educação e Cultura. **Portaria no- 145, de 11 de fevereiro de 2009**. Publicada no DOU – Seção 1 – pág. 15 – 12/02/09. Disciplina o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública. Brasília, 2009.

_____. **Escola de gestores da educação básica pública**. Brasília, 2009a.

_____. **Programa nacional escola de gestores da educação básica pública. Projeto curso de especialização em gestão escolar** (lato sensu). Brasília, 2009b.

FRIGOTTO, Gaudêncio; CIAVATTA, Maria. **Educação básica no Brasil na década de 1990**: subordinação ativa e consentida à lógica do mercado. In: Educação e sociedade. Campinas: 2003. v. 82, abr. p. 93-190.

GOHN, Maria da Glória. Conselhos municipais de acompanhamento e controle social em educação: participação, cidadania e descentralização. In: **Conselhos municipais e controle social da educação**: descentralização, participação e cidadania. Donaldo Bello, Adolfo Calderón (orgs.). São Paulo: Xamã, 2008. p. 97-114.

LOMBARDI, J. C. A importância da abordagem histórica da gestão educacional. IN: **História da administração escolar no Brasil**: do diretor ao gestor. ANDREOTTI et al (orgs.). São Paulo: Alínea, 2010. p. 11-28.