

# Escola de gestores: política de formação em gestão escolar

*School of managers: training policy in school administration*

*Escuela de gestores: política de formación en gestión escolar*

---

ALFREDO MACEDO GOMES  
ANA LÚCIA FELIX DOS SANTOS  
DARCI BARBOSA LIRA DE MELO

**Resumo:** O artigo analisa o programa nacional Escola de Gestores da Educação Básica, particularmente o Curso de Especialização em Gestão Escolar e seu papel no processo de formação de gestores de escolas públicas. Argumenta-se que a política formulada e coordenada pelo Ministério da Educação objetiva contrapor o paradigma de gestão democrática à concepção neotaylorista e gerencial de administração escolar. A análise se fundamenta em documentos oficiais e em dados coletados durante a realização do curso no Estado de Pernambuco.

**Palavras-chave:** política educacional; Escola de Gestores; gestão democrática da escola; formação de gestores escolares.

**Abstract:** The paper analyses the Brazilian national program School of Managers of Basic Education, focusing particularly on the graduate course on school management and its role in the education process of public school principals. The hypothesis is that, as a national policy formulated and coordinated by the Ministry of Education, the program aims to counter the democratic management perspective to the neo-taylorist and managerial conceptualization of school administration. The analysis is based on official documents and on data collected during the development of the program in the State of Pernambuco, Brazil.

**Keywords:** educational policy; School of Managers; democratic school management; training of school principals.

**Resumen:** El artículo analiza el programa nacional Escuela de Gestores de la Educación Básica, particularmente el Curso de Especialización en Gestión Escolar y su papel en el proceso de formación de gestores de escuelas públicas en el Brasil. La argumentación es que la política, formulada e implementada por el Ministerio de Educación, objetiva oponer el paradigma de gestión democrática a la concepción neotaylorista y gerencial de administración escolar. El análisis se basa en documentos oficiales y en datos colectados durante el desarrollo del curso en el Estado de Pernambuco, Brasil.

**Palabras clave:** política educacional; Escuela de Gestores; gestión democrática de la escuela; formación de gestores escolares.

## INTRODUÇÃO

Do conjunto das políticas públicas para a educação básica propostas e coordenadas pelo Ministério da Educação (MEC) e concebidas para serem desenvolvidas a partir do regime de colaboração com estados e municípios, encontra-se o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica. Segundo informa 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).

Do ponto de vista das ações que visam concretizar o processo de formação de gestores escolares sob a coordenação do MEC, verifica-se a proposição das 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.

Neste contexto, o presente artigo analisa o projeto de maior envergadura do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, que é o curso de especialização em gestão escolar, de forma a tematizar o processo de formulação e implementação do projeto do curso como *política de formação de gestores escolares*, que procura consolidar, nas práticas de gestão escolar, o princípio da gestão democrática da escola e a concepção de educação como direito e de qualidade social. Por isso, o maior desafio da proposta do curso é levá-lo a efeito por meio do *regime de colaboração*, o que requer necessariamente a parceria com estados e municípios. A tese central do presente texto é que o curso, como política de corte nacional, formulada e coordenada pelo MEC, objetiva contrapor o paradigma da gestão democrática da escola às concepções centralizadoras, hierarquizadas e neotayloristas de gestão escolar. Em outras palavras, procura-se difundir e consolidar a gestão democrática da escola, no sentido de produzi-la como um valor fundamental à instituição escolar e à educação escolar, indissociável da concepção de educação como direito e da qualidade social da educação.

A análise baseia-se nos principais documentos do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, no conjunto de dados do Curso de

Especialização em Gestão Escolar divulgado em cd-rom, que se encontra também no ambiente MOODLE<sup>1</sup> (<http://moodle3.mec.gov.br/>) e nos dados reunidos sobre a experiência de implementação do curso em Pernambuco, sob a coordenação do Centro de Educação da Universidade Federal de Pernambuco. Do ponto de vista teórico-metodológico, o presente texto trabalha na perspectiva da análise de discurso, apoiando-se para o seu desenvolvimento em algumas noções foucaultianas.

## GESTÃO DEMOCRÁTICA E DIREITO À EDUCAÇÃO: AÇÃO PARA ALÉM DA LETRA MAGNA

A gestão democrática, o direito à educação e a qualidade social da educação são consideradas, do ponto de vista do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, os princípios referenciais da política de gestão escolar. Assim, a presente seção é dedicada a discutir, mesmo que em linhas gerais, o significado dessas categorias para a gestão escolar da educação básica. O regime de colaboração, por outro lado, é uma categoria importante do programa, mas a sua posição no mesmo é de ordem diferente daqueles princípios, uma vez que se inscreve como estratégia de legitimação e implementação do curso.

A gestão democrática da escola é um enunciado da escola pública brasileira que se contrapõe à formação autoritária e autocrática que marcou e marca a história da gestão escolar, característica que subsiste até o presente na grande maioria dos estados e municípios brasileiros. Dessa forma, pode-se dizer que a gestão democrática da escola renasce, como valor fundamental da esfera pública no Brasil, especialmente do campo da educação, com o movimento de redemocratização do país (CHAUI e NOGUEIRA, 2007; CODATO, 2005), que reintroduz o debate sobre os processos de participação social e sobre as bases das práticas de autonomia dos sujeitos e das instituições escolares (GRACINDO, 1991; PARO, 1998; OLIVEIRA, 2001). Em síntese, a resultante desses movimentos vai implicar no estabelecimento do enunciado da gestão democrática do ensino público no art. 206 da Constituição Federal de 1988. Todavia, os legisladores, no contexto do Congresso Nacional, negaram-se a oferecer uma definição de *gestão democrática* para o país, atribuindo, dessa forma, aos estados e aos municípios a relevante tarefa de normatizar, no âmbito do poder e da esfera de sua competência, o que seria gestão democrática do ensino público. Essa estratégia

---

<sup>1</sup> MOODLE (Modular Object Oriented Dynamic Learning Environment) é um software livre desenvolvido por uma comunidade internacional de colaboradores, e permite gerenciar cursos via internet, com a publicação de conteúdo, interação entre professores e alunos (só entre professores, só entre alunos) via web e avaliação do processo de ensino-aprendizado. O MOODLE permite também um minucioso controle das atividades desenvolvidas por professores e alunos via internet.

inibiu, até certo ponto, a implementação, no curto prazo, de ações que refletissem o desdobramento do enunciado.

É oportuno fazer aqui uma reflexão teórica. Delimitar a gestão democrática do ensino público como enunciado implica, na perspectiva da análise do discurso, em reconhecer a sua condição de acontecimento, “que nem a língua nem o sentido podem esgotar inteiramente” e, dessa forma, ele é “único, mas está aberto à repetição, à transformação, à re-ativação [...]”; está ligado não apenas a situações que o provocam, e às conseqüências por ele ocasionadas, mas, ao mesmo tempo, e segundo uma modalidade inteiramente diferente, a enunciados que o precedem e o seguem” (FOUCAULT, 2007, p. 31-32). O enunciado compreende quadro elementos:

1. a referência a algo que identificamos [...]; 2. o fato de ter um sujeito, alguém que pode efetivamente afirmar aquilo [...]; 3. o fato de o enunciado não existir isolado, mas sempre em associação e correlação com outros enunciados, do mesmo discurso [...]; 4. finalmente, a materialidade do enunciado, as formas muito concretas com que ele aparece, nas enunciações que aparecem em textos pedagógicos, em falas de professores, nas mais diferentes situações, em diferentes épocas [...] (FISCHER, 2001, p. 202).

A compreensão da gestão democrática da escola como um enunciado faz-se importante porque nos leva a argumentar que é parte, com outros enunciados, de uma formação discursiva. A formação discursiva define-se pela observação, segundo Foucault (2007, p. 43), de uma regularidade dos tipos de enunciação, dos conceitos, das escolhas temáticas. Trata-se de

um feixe complexo de relações que funcionam como regra: ele prescreve o que deve ser correlacionado em uma prática discursiva, para que esta se refira a tal ou qual objeto, para que empregue tal ou qual enunciação, para que utilize tal conceito, para que organize tal ou qual estratégia. Definir em sua individualidade singular um sistema de formação é, assim, caracterizar um discurso ou um grupo de enunciados pela regularidade de uma prática (FOUCAULT, 2007, p. 82).

Pode-se dizer que a gestão democrática da escola caracteriza, com outros enunciados, tais como a educação como direito, a qualidade social da educação, o pluralismo de idéias e concepções pedagógicas, a gratuidade do ensino público, a participação das comunidades escolar e local, os conselhos escolares e as práticas que lhes são concernentes, uma determinada formação discursiva. A proposição de uma categoria-síntese para essa formação discursiva demanda o aprofundamento do estudo no campo das políticas e práticas da gestão escolar. Uma proposição provisória talvez possa ser sugerida nas considerações finais desse texto.

Oito anos depois da promulgação da Constituição de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, lei n. 9.394/96, veio a agregar dois dispositivos ao princípio de gestão democrática do ensino público, além de delimitar que seu

exercício deve ocorrer na forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino, que se institucionaliza, conforme o artigo 14, pela “I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. Mesmo com o avanço representado por esses dois dispositivos, permanece sob a responsabilidade dos estados e dos municípios definir o que é a gestão democrática da escolar. Na verdade, isso tem ocorrido – naqueles estados e municípios que têm se debruçado sobre a matéria – através do estabelecimento de mecanismos de “gestão”, entre os quais se encontram as eleições para diretores e vice-diretores e o funcionamento dos conselhos escolares.

O campo da educação básica é marcado, nesse período, por uma formação discursiva que articula conceitos e práticas gerencialistas (OLIVEIRA, FONSECA e TOSCHI, 2004; AZEVEDO, 2002), ancoradas em uma abordagem produtivista e eficientista da educação, por meio de políticas de focalização (CURY, 2002). O recorte e enunciados dos saberes, metodologias e práticas que caracterizam a formação discursiva gerencial-produtivista na gestão escolar implica não apenas um simples tensionamento com os princípios-enunciados da gestão democrática do ensino público que foram reconstruídos no contexto dos anos 1980, como resultante do processo político de re-afirmação da democracia; na verdade, implica a forte disputa de projetos sociais que procuram definir como a escola deve ser organizada, como deve ser gerida e quem deve participar da gestão escolar.

Por outro lado, por mais importantes que tenham sido as propostas de gestão da educação, sob o discurso da gestão democrática da educação, em alguns municípios de médio e grande porte, entre os quais se encontram Porto Alegre (1989-2004) e Recife (2001-2008), assim como no estado de Minas Gerais (1993-2008), as experiências de gestão democrática da escola não ultrapassam determinados espaços e grupos sociais, não se registrando, em conseqüência, uma democratização mais generalizada, apenas experiências restritas e localizadas quando se considera o território nacional. Desta forma, gostaríamos de retomar aqui a tese do presente estudo, de que a iniciativa 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. Assim, a meta é difundir e ampliar 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. Assim, a SEB/MEC formula uma ação que visa problematizar as concepções de gestão escolar gerencialistas, produtivas e hierarquizadas, por meio da formação de gestores na perspectiva da gestão democrática. Isso justifica o fato do MEC propor, coordenar e financiar, com base na premissa do regime de colaboração, o programa de formação de gestores escolares. Os estados

e municípios participaram de encontros e debates na etapa de formulação do curso de especialização, e podem tornar-se um importante colaborador, como de fato tem ocorrido em alguns estados, nas diversas fases de implementação e operacionalização do curso, integrando o comitê inter-institucional e facilitando (às vezes dificultando) a participação dos gestores no processo de formação. Para entender melhor esse processo, passemos a apresentar e analisar o Curso de Especialização em Gestão Escolar e suas características, que é na atualidade a principal iniciativa de formação de gestores escolares proposta pelo governo federal.

## CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR: FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO

O curso de especialização envolve quatro agências: o MEC, que o propõe, coordena e financia; os estados e municípios, que participam<sup>2</sup> do comitê inter-institucional implantado em cada estado da federação e autorizam e facilitam para que os gestores das respectivas escolas façam o curso; e as universidades federais, como estruturas descentralizadas que implantam e coordenam o curso. Na primeira edição do curso (2006/2007) participaram 10 universidades federais,<sup>3</sup> sendo atendidos aproximadamente 400 cursistas por universidade/curso/estado, totalizando 4.000 cursistas no país.<sup>4</sup> Na segunda edição (2008/2009), o número de universidades<sup>5</sup> aumenta para 27 e o montante de cursistas foi ampliado consideravelmente, conforme a proposta de curso encaminhada para o SEB/MEC por cada universidade. Estima-se que mais de 16 mil gestores de escolas públicas realizam a formação na segunda edição.

O curso é desenvolvido na modalidade de educação a distância (doravante EAD), na plataforma MOODLE, e a sua organização e funcionamento é realizado na forma de pólos distribuídos nas diversas micro-regiões de cada estado, em núcleos de tecnologia da informação vinculados às secretarias estaduais de educação.

---

<sup>2</sup> Via de regra, a participação dos municípios no Comitê Inter-Institucional é feita pela representação da UNDIMÉ de cada estado. A coordenação do comitê é de responsabilidade do coordenador do curso em cada universidade, e seu objetivo é debater, planejar e executar os encaminhamentos necessários ao andamento do curso.

<sup>3</sup> São elas: Rio Grande do Norte/UFRN, Pernambuco/UFPE, Mato Grosso/UFMT, Espírito Santo/UFES, Piauí/UFPI, Tocantins/UFT, Ceará/UFC, Bahia/UFBA, Rio Grande do Sul/UFRGS e Santa Catarina/UFSC.

<sup>4</sup> Estamos considerando aqui as projeções de matrícula inicial.

<sup>5</sup> Participam da segunda edição do curso, além das referidas na nota de rodapé 2, as seguintes universidades: Rio de Janeiro/UFRJ, Alagoas/UFAL, Amazonas/UFAM, Amapá/UNIFAP, Brasília/UNB, Goiás/UFMG, Maranhão/UFMA, Minas Gerais/UFMG, Viçosa/UFV, Uberlândia/UFU, Mato Grosso do Sul/UFMS, Pará/UFPA, Paraíba/UFPB, Paraná/UFPR, Rondônia/UNIR, Roraima/UFRR e São Paulo/UFSC.

Dois documentos são centrais para entender a proposta do curso: *Diretrizes Nacionais do Curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar* (MEC, 2006a) e o *Projeto do Curso de Especialização em Gestão Escolar* (MEC, 2006b). Esses documentos, no entanto, são resultados do trabalho de experimentação e debates que ocorreram, a partir de 2005, quando o Programa Nacional Escola de Gestores foi originalmente concebido e implementado, em caráter experimental, sob a coordenação do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (INEP). Nessa ocasião, foi realizado projeto-piloto para formação de 400 gestores de 10 estados da federação, em um curso de 100 horas, com a utilização do suporte tecnológico do e-Proinfo.<sup>6</sup>

Além da avaliação dessa experiência-piloto, foi constituído um grupo de trabalho que coordenou a formulação das *Diretrizes Nacionais* e do *Projeto do Curso de Especialização em Gestão Escolar*. Para tanto, o grupo de trabalho realizou análise comparativa sobre cinco programas voltados para a formação de gestores escolares,<sup>7</sup> o que implicou na reformulação do Programa Nacional Escola de Gestores originalmente concebido e na proposição do curso de especialização na modalidade EAD. Todavia, durante o processo de formulação, vários encontros e debates foram realizados, dos quais participaram professores das referidas universidades, representantes do Conselho Nacional dos Secretários Estaduais de Educação (CONSED), da União dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), do Fórum de Diretores dos Centros de Educação (ForumDir) e de pesquisadores vinculados ao grupo de trabalho Estado e Política Educacional da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação (ANPEd).

A partir do debate, reflexão e crítica aos modelos de formação simbolizados por esses programas, emerge uma política de formação de gestores escolares, que se baseia na “perspectiva da gestão democrática da educação e da formação por meio da modalidade EAD [...], pela afirmação do direito à educação escolar básica com qualidade social. Assim, os componentes curriculares e a abordagem teórico-metodológica deverão considerar os fatores externos e internos, associados à produção e gestão da escola” (MEC, 2006a, p. 12).

Da forma como são articulados esses princípios – a gestão democrática da escola, a educação como direito e a educação escolar com qualidade social –,

---

<sup>6</sup> “O e-ProInfo é um ambiente colaborativo de aprendizagem que utiliza a tecnologia internet e permite a concepção, administração e desenvolvimento de diversos tipos de ações, como cursos a distância, complemento a cursos presenciais, projetos de pesquisa, projetos colaborativos e diversas outras formas de apoio a distância e ao processo ensino-aprendizagem” (<http://www.eproinfo.mec.gov.br/>).

<sup>7</sup> Foram os seguintes os programas analisados: Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO), Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, Programa de Formação Continuada de Gestores da Educação Infantil e Fundamental (PROGED), Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores (CINPOP) e Programa de Formação de Gestores da Educação Pública (UDJF).

poderíamos argumentar que há uma diretriz no sentido da superação dos modelos gerencialistas, produtivistas e hierarquizados. Este argumento parece ser plausível e sustentável pelo conjunto de princípios e razões relacionadas, o que diferencia esse projeto de formação de gestores daqueles modelos. No entanto, é necessário que sejam conduzidos estudos junto aos gestores que passaram pelo processo formativo para aprofundar o entendimento da pertinência dessa afirmativa.

Passemos a analisar os objetivos do curso (Anexo 1). Os objetivos gerais do curso destacam o nível de formação – pós-graduação *lato sensu*, e a contribuição para a qualificação do gestor escolar segundo os princípios da gestão democrática e do direito à educação escolar básica com qualidade social (MEC, 2006b, p. 7). Podemos fazer algumas considerações em relação aos objetivos específicos propostos, considerando o conteúdo programático das salas ambientes,<sup>8</sup> os conteúdos disponibilizados no ambiente virtual (na forma de textos para os cursistas), as atividades avaliativas de cada sala ambiente<sup>9</sup> e a elaboração obrigatória do trabalho de conclusão de curso, que deve implicar na elaboração ou re-elaboração do projeto político-pedagógico da escola.

Podemos dizer que o primeiro objetivo específico<sup>10</sup> tem grandes possibilidades de ser atingido se considerarmos que a estrutura curricular proposta, com seus textos e suas atividades, de fato pode contribuir para a reflexão sobre a gestão democrática e, conseqüentemente, levar os gestores a desenvolverem práticas colegiadas de gestão no ambiente escolar. Para entender essa premissa, tomamos como exemplo a Sala Ambiente Política e Gestão da Educação. Ela apresenta para o desenvolvimento da II Unidade o seguinte tema: “Gestão Escolar Democrática: definições, princípios, mecanismos de sua implementação” (MEC, 2008). Esse, por sua vez, se desdobra em subtemas que exploram a relação entre dirigentes escolares e o papel político-pedagógico; autonomia da unidade escolar: suas condições

---

<sup>8</sup> As Salas Ambientes, correspondentes às disciplinas do curso, são as seguintes: Introdução ao Curso e à Plataforma Moodle com 40 horas (única a ocorrer na modalidade presencial); Projeto Vivencial (120 horas); Fundamentos do Direito à Educação (60 horas); Política e Gestão da Educação (60 horas); Prática de Planejamento e Gestão Escolar (60 horas); Tópicos Educacionais (30 horas) e Oficinas Tecnológicas (30 horas), totalizando 400 horas. Ressalta-se que a Sala Ambiente Projeto Vivencial, com 120 horas, é responsável pela elaboração do trabalho de conclusão do curso e esse, por seu turno, deve focalizar o projeto político pedagógico (PPP) da escola em que o dirigente escolar/cursista atua, seja na forma de re-formulação do PPP, ou na forma de elaboração do mesmo quando a escola não o havia construído anteriormente.

<sup>9</sup> As atividades avaliativas são divididas em obrigatórias e complementares. O professor responsável pela sala tem a autonomia para indicar aos alunos se eles devem ou não realizar as atividades complementares.

<sup>10</sup> Incentivar os gestores a refletir sobre a gestão democrática e a desenvolver práticas colegiadas de gestão no ambiente escolar que favoreçam a formação cidadã do estudante.



internas e externas; os mecanismos de participação e gestão democrática; conselho escolar; conselho de classe; associação de pais e mestres; grêmio estudantil. Verifica-se que são conteúdos/temáticas que se vinculam diretamente ao primeiro objetivo. Para dar conta dessa discussão, o material disponível é composto por textos cuidadosamente elaborados e selecionados (um texto desenvolvido pelos autores da sala e outros selecionados e anexados em formato PDF), a legislação educacional e atividades obrigatórias e complementares. Analisamos, a seguir, uma atividade proposta:

#### Atividade 2 – Gestão democrática da escola pública – Atividade obrigatória

Nos próximos temas deste tópico, cada um dos pontos levantados a respeito da implementação e consolidação de uma gestão democrática que, por sua vez, implica um processo de participação coletiva na escola, será estudado mais profundamente. Contudo, antes que este estudo seja realizado, pedimos que você:

1. Faça um levantamento na escola ou na unidade educacional em que você atua, ou mais próxima de sua residência, e observe como acontece o processo de gestão dentro desta instituição, destacando os mecanismos que incentivam ou não a participação da comunidade nos processos decisórios desta e, conseqüentemente, o envolvimento ou não da comunidade escolar no processo (Apresente suas observações no Fórum de atividades obrigatórias, tópico “Atividade 2 – 1ª Parte”).
2. Pesquise na Constituição Federal de 1988, na LDB e no PNE os princípios de gestão democrática neles contidos e estabeleça um paralelo entre eles. Insira esse exercício na Base de dados “Atividade 2 – 2ª Parte”) (MEC, 2008).

Podemos verificar que para realizar a atividade fazem-se necessários a leitura do material disponível e o estabelecimento de mediações entre a teoria e a prática. Em primeiro lugar, o gestor-cursista é chamado a observar e registrar como ocorre o processo de gestão escolar em uma unidade específica, identificar os mecanismos que facilitam ou dificultam a participação da comunidade nas decisões da escola, e como se processa o envolvimento de professores, funcionários, pais, mães e alunos no cotidiano da gestão escolar. Em segundo lugar, de forma concomitante, o gestor em formação é convidado a aprofundar o entendimento dos aspectos legais da gestão democrática, por meio da pesquisa na Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e no Plano Nacional de Educação (PNE). De fato, podemos supor que tal atividade e as indicações de leitura propostas contribuem para realização do objetivo proposto. Todavia, o foco da atividade em análise, orientado pelos princípios do curso, não é reforçar a divisão interna de trabalho e a gestão centrada no diretor escolar; trata-se de observar as práticas de gestão, e a partir daí, ingressar, por meio do debate e da proposição, na instituição da cooperação democrática, crítico-constructiva, rompendo com a lógica hierarquizada e gerencialista de gestão escolar.

A análise do segundo objetivo específico<sup>11</sup> revela que o mesmo apresenta algumas dificuldades para ser atingido. Isso porque há uma primeira dificuldade com os equipamentos tecnológicos, que, como sabemos, não estão disponíveis em todas as escolas ou municípios para realização do trabalho necessário a escola. As escolas públicas ainda estão, infelizmente, mal aparelhadas no que tange às novas tecnologias e mídias, especialmente nas cidades mais distantes e isoladas dos grandes e médios centros, em cujos espaços os problemas já historicamente conhecidos<sup>12</sup> são acrescidos pela dificuldade de acesso à rede de internet.

O terceiro objetivo – propiciar oportunidades aos gestores para o exercício de práticas inovadoras nos processos de planejamento e avaliação da gestão escolar, é passível de ser atingido, mesmo que parcialmente. O problema aqui é que se remete a *oportunidades para exercício de práticas inovadoras* no que concerne ao *planejamento e avaliação* da gestão escolar, o que induz desnecessariamente à busca de ferramentas e tecnologias que podem não ser adequadas a gestão democrática. Talvez fosse mais pertinente o estímulo à consolidação de práticas de planejamento participativo e à avaliação institucional, como instrumentos que, ao mesmo tempo que comprometem os membros da comunidade escolar com processos e metas estabelecidas para a escola, os empoderam como sujeitos ativos do processo educacional. É isso que podemos perceber ao analisarmos a importância da Sala Ambiente Projeto Vivencial (PV) no contexto da proposta curricular do curso, que prevê, entre outras coisas, que o gestor-cursista deve discutir o papel do gestor escolar e do projeto político-pedagógico (PPP), considerado como “principal instrumento da gestão democrática da escola, abordando seus fundamentos teórico-metodológicos, etapas de elaboração, de implementação e de avaliação”. As atividades do Projeto Vivencial demandam que o estudo ocorra em estreita relação com a realidade da escola, de forma que resulte na proposição de um projeto de intervenção. Na apresentação da Sala Ambiente Projeto Vivencial (MEC, 2008) afirma-se:

O projeto-intervenção, voltado para a realidade de sua escola, poderá ter como foco:

- a) elaboração do Projeto Político-Pedagógico, nas escolas que ainda não o tenham;
- b) a re-elaboração do PPP ou de aspectos do mesmo, em escolas que já o tenham;
- c) uma problemática específica, relevante, em estreita vinculação com a questão do PPP ou da gestão de sua escola. O desenvolvimento do projeto-intervenção, na perspectiva aqui proposta, ocorre *no e com o coletivo da escola*, o que significa que sua construção (discussão, elaboração e desenvolvimento) é partilhada com/pela comunidade escolar (grifado no original).

---

<sup>11</sup> Propiciar aos gestores oportunidades de lidar com ferramentas tecnológicas que favorecem o trabalho coletivo e a transparência da gestão da escola.

<sup>12</sup> Lembremos aqui apenas dois aspectos: a precariedade da infraestrutura física da escola e os baixos salários dos(as) professores(as).

Como pode ser observado, a proposta prevê a construção de um projeto de intervenção que leve em consideração o PPP da escola e que deve ser construído coletivamente. No entanto, sabemos que na dinâmica diária da vida do gestor, que além de todas as atividades cotidianas ainda faz curso de especialização, nem sempre é possível fazer tal articulação coletiva. Claro que essa observação não tira o mérito da atividade proposta pelo curso, mas sabemos que há uma distância entre o enunciado e o vivido nas práticas cotidianas.

Outro destaque que podemos pontuar em relação às diversas atividades das salas ambientes é o cuidado com a articulação teoria e prática, assim como a busca de articulação entre as diversas disciplinas-salas num movimento que se propõe a orientar a elaboração do trabalho de conclusão do curso (TCC). Como exemplo, podemos citar uma atividade obrigatória da Sala Ambiente Planejamento e Práticas de Gestão Escolar:

Na Sala Projeto Vivencial (Atividade 10) foi solicitado a você a elaboração de um texto analisando qual tipo de participação prevalece em sua escola. A partir das leituras e reflexões já desenvolvidas, elabore agora um texto abordando dois aspectos centrais relativos à participação na escola:

– Quais as principais dificuldades enfrentadas em sua escola para viabilizar a participação de professores, equipe de apoio, pais, alunos e outros segmentos na construção do PPP?

– Quais os canais, mecanismos e estratégias que poderiam ser utilizados em sua escola para viabilizar a participação dos diferentes segmentos na construção ou revisão do PPP de sua escola?

Sugerimos que, para organizar esse texto, você faça um levantamento de dados junto aos diferentes segmentos da comunidade escolar sobre as questões propostas. Cursista, observe que esta Atividade 2, assim como a Atividade 1, podem subsidiar a elaboração ou re-elaboração do PPP da escola, o que se articula às atividades da Sala Projeto Vivencial. Após elaborar o material em formato de texto ou, se preferir, produzir um vídeo, disponibilize-o na Base de dados “Atividade 2” (MEC, 2008).

Esse tipo de articulação colabora para a execução do quarto objetivo,<sup>13</sup> já que pode ajudar o gestor-cursista a analisar os problemas da escola e a elaborar projetos. No entanto, a utilização das novas tecnologias da informação e comunicação ainda ficam prejudicadas em vista dos mesmos argumentos já levantados em relação à escassez de material nas escolas.

Os dois últimos objetivos específicos<sup>14</sup> são mais facilmente colocados em ação se considerarmos o rico acervo de textos que as Salas Ambientes trazem e a

---

<sup>13</sup> Possibilitar aos gestores oportunidades para ampliação de capacidades 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.

<sup>14</sup> (5) desenvolver uma compreensão pedagógica de gestão escolar, situada nos contextos micro e macro da escola, superando as concepções fragmentadas do processo educacional e

diversidade de atividades. Nesse contexto, destaca-se a ação estruturadora da Sala Ambiente Projeto Vivencial que acompanha o desenvolvimento de todo o curso e culmina com a elaboração do TCC. No entanto, há um limite específico nesse processo, já que o curso não propõe nenhuma Sala Ambiente que discuta metodologia de pesquisa, nem sugere que outras salas trabalhem essa temática, muito relevante para auxiliar a elaboração do TCC.

Em relação ao público-alvo do curso, os dados do censo escolar de 2004 identificaram um *déficit*<sup>15</sup> na formação dos dirigentes escolares, para o qual o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica apresentou a ação de formação continuada para responder à situação diagnosticada. Assim, o Curso de Especialização em Gestão Escolar é destinado aos profissionais que integram a equipe gestora das escolas públicas do país, especificamente os diretores e vice-diretores. No que tange às metas, segundo os documentos que embasam o programa, há uma projeção para formar 174.400 gestores escolares, no período de 2007-2010. Além disso, a fim de atender as diversas regiões do país, foi assumida a estratégia metodológica de EAD como modalidade de educação que, na concepção proposta pelo programa, pode contribuir para mudar a cultura de gestão hierarquizada e tecnocrática das escolas públicas no Brasil. Passemos a descrever a experiência de implementação do curso em Pernambuco.

### A experiência de Pernambuco

Uma primeira observação necessária de se fazer consiste no fato de que uma ação como esta desenvolvida no nordeste brasileiro, uma das regiões mais carentes do país, gera inúmeras expectativas. Pernambuco apresenta baixos índices de qualidade do ensino,<sup>16</sup> como outros estados da federação. Além disso, professores e dirigentes escolares de escolas localizadas em municípios distantes da capital sofrem com a ausência de políticas de formação de gestores escolares. Assim, o curso, em seu formato EAD, veio a ter grande repercussão em Pernambuco por colocar-se ao

---

contemplando as dimensões da construção e formação como objeto do trabalho pedagógico; (6) estimular o 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.

<sup>15</sup> “Do total de dirigentes escolares, 29,32% possuíam apenas formação em nível médio, sobretudo nos estados das regiões norte, nordeste e centro-oeste. O percentual desses dirigentes com formação em nível superior é de 69,79%, enquanto apenas 22,96% possuem curso de pós-graduação *lato sensu*/ especialização” (MEC, 2006a).

<sup>16</sup> O Índice de Desenvolvimento da Educação (IDEB) de Pernambuco foi, em 2007, de 3,5 e 2,5, respectivamente, para os anos iniciais e finais do ensino fundamental, e 2,7 para o ensino médio. O IDEB de Pernambuco é um dos mais baixos do país, e o de 2,5 referente aos anos finais do ensino fundamental é o mais baixo.

alcance de uma parcela considerável de professores em exercício da direção escolar e situados nas cidades do interior.

O curso, coordenado pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), contou com a participação de 28 professores atuando nas salas ambientes, a sua grande maioria constituído de professores doutores, com a participação de alguns mestres. Na esteira de uma ação colaborativa, o curso também contou com 20 assistentes de turma<sup>17</sup> das redes estadual e municipal de ensino e dois coordenadores de assistentes de turma (um da rede estadual e outro da rede municipal). Os assistentes de turmas são especialistas em tecnologia da informação ou profissionais que reúnem alguma experiência em EAD, residindo nos municípios onde estavam fixados os 10 pólos de atendimento presencial do curso. Os assistentes de turma, em número de dois por pólo, formam um grupo composto de professores vinculados aos Núcleos de Tecnologia e Informação da Secretaria de Educação do Estado e dos municípios envolvidos no processo. A participação e cessão de carga horária de trabalho para atuar no curso constitui uma das formas de colaboração dos estados e municípios, em contrapartida ao processo de formação dos gestores. O curso contou ainda com uma equipe de suporte técnico, formada de quatro especialistas da área de informática, que contribuiu fortemente para o bom andamento do curso.

Atendendo às expectativas que uma ação desse tipo comporta, inscreveram-se para o processo seletivo 1.232 candidatos. Desse total, 420 foram aprovados no processo seletivo, sendo 222 oriundos da rede estadual e 198 das redes municipais de ensino. Apesar da previsão inicial de matrícula de 400 cursistas, foram matriculados os 420 aprovados, tendo em vista possíveis desistências ao longo do desenvolvimento do curso. Os 420 cursistas eram diretores e vice-diretores de escolas das redes estadual e municipal de ensino.

Em Pernambuco, o trabalho colaborativo envolveu o Grupo de Trabalho Interinstitucional (GTI), cuja composição contou com representantes da UFPE, da Secretaria de Educação do Estado (SEDUC) e da UNDIME estadual, representando os municípios envolvidos. Podemos afirmar que a implantação do curso só foi possível graças às ações coordenadas pelo GTI, cuja institucionalização está prevista nas *Diretrizes Nacionais do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica* (MEC, 2006a), e que levou à participação de seus representantes nas várias reuniões que ocorreram em Brasília e em alguns estados, dedicadas ao planejamento, debate e ajustes, visando à implantação da primeira edição do curso. Dessa forma, sistematizamos abaixo certas atividades que foram realizadas a partir das decisões do GTI:

---

<sup>17</sup> Os assistentes de turma são professores das redes estadual e municipais de educação responsáveis pelo apoio e acompanhamento dos cursistas nos 10 pólos em que se organizou o curso em Pernambuco. Eles são responsáveis pelo apoio e orientação tecnológica, acessibilidade e familiaridade dos cursistas no que concerne ao ambiente Moodle. Portanto, não são responsáveis pelas Salas Ambientes, pelas atividades didáticas e de ensino-aprendizagem.

- divulgação do curso junto às escolas municipais e estaduais (responsabilidade da UNIDIME e da SEDUC);
- pré-inscrição dos cursistas (responsabilidade da UNIDIME e da SEDUC);
- seleção e divulgação dos resultados (responsabilidade da coordenação do curso/UFPE, UNIDIME e SEDUC);
- distribuição dos cursistas selecionados por pólos (responsabilidade da coordenação do curso/UFPE, UNIDIME e SEDUC);
- cessão do NTIs, nas diversas regiões-pólos de apoio presencial (SEDUC e UNIDIME);
- seleção e indicação dos professores assistentes (responsabilidade da UNIDIME e da SEDUC);
- deslocamento dos cursistas para a aula inaugural e para o momento presencial do curso (Sala Introdução ao Moodle e ao Curso). A aula inaugural foi realizada no auditório do Centro de Convenções da UFPE e o momento presencial foi realizado nos núcleos de tecnologias das gerencias regionais de ensino da SEDUC (responsabilidade da UNIDIME e da SEDUC);
- Deslocamento dos professores assistentes para encontros de formação na UFPE/RECIFE (responsabilidade da UNIDIME e da SEDUC);
- Deslocamento dos professores assistentes e dos cursistas para apresentação do trabalho de conclusão do curso no seminário realizado no Centro de Educação/UFPE (responsabilidade da UNIDIME e da SEDUC).

Como podemos observar, as ações acima envolvem momentos de decisão que tem repercussões importantes para o bom andamento do curso. Destacamos também que a UNIDIME teve papel fundamental na sensibilização de secretários municipais de educação.

### **Formação de Gestores na Plataforma MOODLE**

Como já ressaltamos, o curso está ambientado na plataforma MOODLE. A grande maioria dos professores que se envolveram no processo de formação dos gestores/cursistas desconheciam ou não estavam familiarizados com o MOODLE, isso porque a EAD (e os diversos ambientes) é uma modalidade de educação emergente nas universidades públicas à qual se observa muita resistência; poucos são os professores que reúnem experiência de trabalho pedagógico neste âmbito.

Como parte do processo de implementação, a SEB/MEC, como coordenadora nacional do Programa, ofereceu a um quantitativo de professores (não a sua totalidade) um curso de introdução ao MOODLE Básico. Esses professores, por sua vez, atuaram como multiplicadores ao oferecer o mesmo curso para os demais professores. Todavia, havia uma previsão de um curso de MOODLE Intermediário que não foi ofertado pela coordenação nacional.

Visando suprir a necessidade da formação na plataforma MOODLE para professores das salas ambientes e para os assistentes de turma que não tiveram acesso ao curso oferecido pela SEB/MEC, na UFPE foi realizado um processo de formação local que consistiu numa série de encontros sobre o MOODLE, com o apoio do suporte técnico do curso na UFPE. Dando continuidade, foi desenvolvido um processo sistemático de oficinas MOODLE Presencial por Sala Ambiente. Esse processo envolveu especificamente os professores das diferentes salas e a equipe do suporte técnico. Além disso, foi mantido um plantão permanente de atendimento, nos três turnos, durante duas semanas, para familiarizar, esclarecer e ajudar os coordenadores, professores, cursistas e assistentes de turmas com a plataforma. A coordenação do curso na UFPE considera que essa foi uma estratégia excelente na medida em que professores puderam tirar dúvidas e aprender a utilizar melhor as ferramentas do MOODLE e, assim, acompanhar, orientar e avaliar o trabalho dos seus alunos.

Os assistentes de turmas também passaram por um processo de formação, de três encontros presenciais, de forma que, considerando que os mesmos eram responsáveis pela fase presencial do curso, pudessem dar o apoio necessário aos cursistas nos respectivos pólos. O primeiro encontro teve como objetivo a definição das funções desses professores e a programação detalhada da fase presencial do curso (Introdução ao Moodle e ao Curso). Os segundo e terceiro encontros tiveram como objetivo realizar um acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos assistentes de turma, levantar e tentar superar problemas por eles detectados durante o andamento do curso.

### **Destacando avanços e limites**

Nessa sessão, procuramos sistematizar informações relevantes do processo de implementação do curso na UFPE, com o objetivo de apontar avanços e limites do mesmo e também contribuir com as experiências de formação de gestores escolares no âmbito do programa.

Destacamos como ponto positivo a existência e as ações da equipe que compôs o suporte técnico, cuja atuação foi de fundamental importância para o sucesso do curso. Não foram poucas as vezes em que eles foram acionados para resolver problemas de acesso ao ambiente, de dúvidas de professores e alunos, assim como para propor soluções e lançar sugestões para melhorar o trabalho. Além do socorro imediato, sua função era abrir as salas, enviar notícias para os alunos, dentre outras.

A atuação dos assistentes de turma também merece ser destacada no processo. Isso porque eles foram o elo mais forte e consistente entre a máquina e os gestores-cursistas. Na medida em que estavam fisicamente mais próximos, puderam esclarecer dúvidas, ajudar nas tarefas, apoiar o trabalho em equipe, dentre outras atividades que foram fundamentais para o êxito do curso.

Outra ação importante implementada na experiência de Pernambuco foram os encontros presenciais nos pólos. Essa ação não estava prevista no projeto do curso, inclusive não havia recursos financeiros para a mesma. No entanto, a coordenação do curso na UFPE, em articulação com os professores, a UNDIME e a SEDUC/PE, considerou de fundamental importância a realização de encontros presenciais. Nessa direção, foram realizados 11 (onze) encontros com diferentes turmas.

Os pólos que se encontram mais distantes da capital (Recife), foram visitados pela coordenação do curso ou, na impossibilidade, por um professor responsável. Nos pólos que se encontram mais próximos da capital, os gestores-cursistas se deslocaram para a UFPE. Nesses encontros, vários temas foram tratados e dúvidas esclarecidas, mas o foco principal foi a orientação para a elaboração do TCC, no tocante às questões metodológicas.

Como fator limitante da ação, destacamos a ausência de material impresso para os cursistas. Isso porque, como já ressaltamos, na maioria dos municípios envolvidos no processo havia e ainda há grandes dificuldades de acesso à internet, inclusive porque havia uma promessa da SEB/MEC de organizar uma coletânea de textos e da legislação educacional vigente como o intuito fortalecer o processo de formação dos gestores escolares.

Outro fator limitante do curso consiste na ausência de conteúdos referentes à metodologia de estudo e de pesquisa na sua estrutura curricular. Considerando que um curso de especialização *lato sensu* também tem como objetivo desenvolver a capacidade de definir problemas, levantar dados e realizar análise circunstanciada e relativamente fundamentada e, também, que o curso prevê a realização de um TCC, essa ausência se tornou cada vez mais evidente ao longo do curso.

É importante ainda que se chame a atenção para as limitações que encerram a forma como os conteúdos programáticos e as estratégias de ensino-aprendizagem foram organizados na plataforma MOODLE. Predominou o uso de texto escrito e de atividade correlatas, e não foram incorporadas ao ambiente outras mídias, tais como vídeos, áudios, palestras gravadas, entre outros. A diversificação de outras mídias, além de textos, contribuirá de forma decisiva para tornar o curso mais dinâmico e atrativo, bem como o processo de formação mais completo e efetivo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve por objetivo analisar o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, em particular o curso de especialização em gestão escolar, de forma a tematizar o processo de formulação e implementação do projeto do curso como *política de formação de gestores escolares*. O argumento central é que a SEB/MEC procura consolidar, nas práticas de gestão escolar, o princípio da gestão democrática da escola e a concepção de educação como direito e de qualidade social. Dessa forma, reconhecendo as limitações políticas e de concepção que condicionam



o processo de formação de gestores escolares nos estados e municípios, e movida com o interesse de intervir nessa questão, a SEB/MEC propõe, coordena e financia o curso de especialização. A implementação dessa política de formação de gestores, face ao arranjo federativo do país, só poderia ser realizada pelo acolhimento e pactuação indicados pelo regime de colaboração. Dessa forma, foram construídas as condições necessárias ao desenvolvimento do processo formativo dos gestores escolares das redes estaduais e municipais, no qual as universidades federais tornaram-se fundamentais.

A análise demonstra que o projeto do curso procura consolidar a formação discursiva da gestão democrática da escola, assentada fortemente na educação como direito e na qualidade social da educação. Há diversos elementos que demonstram que a formação discursiva se contrapõe à formação neotaylorista de gestão escolar, cujas características são o gerencialismo e o produtivismo na escola.

Todavia, a análise sugere que não se pode esperar dessa política de formação conseqüências importantes para a gestão dos sistemas de ensino, pois o foco do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica é a escola. Nesse *locus*, que é a base dos sistemas, o nível de cobertura do curso ainda é muito pequeno, o que demandará não apenas a ampliação do número de cursistas, mas também tempo histórico para se poder avaliar como as novas práticas discursivas gestadas no e por meio do processo formativo vêm transformando o processo de gestão da escola e, por conseqüência, dos sistemas de ensino.

## REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, J. M. L. Implicações da Nova Lógica da Ação do Estado para a Educação Municipal. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 80, p. 49-72, 2002.
- CHAUÍ, M.; NOGUEIRA, Marco Aurélio. O pensamento político e a redemocratização do Brasil. *Lua Nova* [online], n. 71, p. 173-228, 2007.
- CODATO, Adriano Nervo. Uma história política da transição brasileira: da ditadura militar à democracia. *Revista Sociologia e Política*, 2005, n. 25, p. 83-106.
- CURY, C. R. J. A Educação Básica no Brasil. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 23, p. 169-201, 2002.
- FISCHER, R. M. B. Foucault e a análise do discurso em educação. *Cadernos de Pesquisa*, n. 114, p. 197-223, nov./2001.
- FOUCAULT, M. *A Arqueologia do Saber*. 7.ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.
- GRACINDO, R. V. O Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública e a nova LDB. *Revista Brasileira de Administração da Educação*, Brasília, v. 7, p. 16-21, 1991.
- MEC. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO BÁSICA. *Diretrizes Nacionais do Curso de Pós-graduação em Gestão Escolar*. Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica. Brasília, 2006a.
- \_\_\_\_\_. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO BÁSICA. *Projeto do Curso de Especialização em Gestão Escolar (Lato Sensu)*. Brasília, 2006b.

\_\_\_\_\_. *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 19 de fevereiro de 2009.

OLIVEIRA, João F.; FONSECA, M.; TOSCHI, M. S. Escolas Gerenciadas: Diretividade, Burocratização e Controle do Trabalho Escolar. In: FONSECA, Marília; TOSCHI, Mirza Seabra; OLIVEIRA, João Ferreira de. (Org.). *Escolas gerenciadas: planos de desenvolvimento e projetos políticos-pedagógicos em debate*. 1.ed. Goiânia: Editora da UCG, 2004, v. 1, p. 189-214.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de. O Direito à Educação. In: OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ADRIÃO, Theresa. (Org.). *Gestão Financiamento e Direito à Educação*. 1.ed. São Paulo: Xamã, 2001, v. 1, p. 15-43.

PARO, Vitor Henrique. O Princípio da Gestão Escolar Democrática no Contexto da LDB. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, Brasília, v. 14, n. 2, p. 243-251, 1998.

---

☐ Alfredo Macedo Gomes é doutor em Educação pela University of Bristol, Inglaterra; professor da Universidade Federal de Pernambuco, na qual coordena o Núcleo de Política Educacional, Planejamento e Gestão da Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação; pesquisador do CNPq. E-mail: [alfredomgomes@terra.com.br](mailto:alfredomgomes@terra.com.br).

☐ Ana Lúcia Félix dos Santos é doutora em Educação pela UFPE; professora da Universidade Federal de Pernambuco e pesquisadora do Núcleo de Política Educacional, Planejamento e Gestão da Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação. E-mail: [analufelix@gmail.com](mailto:analufelix@gmail.com).

☐ Darci Barbosa Lira de Melo é professora do Departamento de Administração Escolar e Planejamento Educacional da Universidade Federal de Pernambuco e doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Educação da mesma universidade. E-mail: [darcilira@gmail.com](mailto:darcilira@gmail.com).

*Recebido em março de 2009.  
Aprovado em abril de 2009.*

ANEXO 1  
OBJETIVOS DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR  
(FONTE: MEC, 2006B, P. 17-18)

### 3. OBJETIVOS

#### *3.1. OBJETIVOS GERAIS*

- Formar em nível de especialização gestores educacionais das escolas públicas da Educação Básica;
- Contribuir com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar básica com qualidade social.

#### *3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS*

- Incentivar os gestores a refletir sobre a gestão democrática e a desenvolver práticas colegiadas de gestão no ambiente escolar que favoreçam a formação cidadã do estudante;
- Propiciar aos gestores oportunidades de lidar com ferramentas tecnológicas que favorecem o trabalho coletivo e a transparência da gestão da escola;
- Propiciar oportunidades aos gestores para o exercício de práticas inovadoras nos processos de planejamento e avaliação da gestão escolar;
- Possibilitar aos gestores oportunidades para ampliação de capacidades 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;
- Desenvolver 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;
- Estimular o 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.