

O CURRÍCULO DA FORMAÇÃO DE GESTORES A DISTÂNCIA

Maria Elizabeth Bianconcini de Almeida
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
bethalmeida@pucsp.br

Maria Elisabette Brisola Brito Prado
prado@gmail.com

Resumo: Este trabalho analisa o currículo de um projeto de formação continuada e a distância de gestores, voltado para a integração de tecnologias nas unidades de ensino. O foco do estudo incide sobre a concepção da formação e o currículo formalizado nas telas do ambiente virtual do curso. Os resultados indicam que a integração entre os contextos virtual e presencial da formação com a prática profissional e a produção colaborativa de conhecimento propiciada pelas atividades propostas desencadeiam a produção de novos textos, que são incorporados à formação como objetos de reflexão, teorização e transformação e orientam o fazer da gestão das e com as tecnologias.

Palavras chave: currículo; educação a distância; gestão escolar

O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias no Centro Paula Souza

Nos últimos 20 anos muitas foram as iniciativas voltadas à formação de professores para a inserção de tecnologias na prática pedagógica, porém pouco investimento houve no que se refere à formação de gestores para a gestão das tecnologias das unidades de ensino e para a incorporação de recursos tecnológicos no trabalho da gestão escolar. Nesse sentido, foi concebido o Projeto Escolar e Tecnologias que se desenvolve desde o ano de 2004 no atendimento a distintas redes de ensino do país (PUCSP, 2004).

No ano de 2008 o Projeto Gestão Escolar e Tecnologias foi contextualizado para a realidade do ensino técnico e tecnológico, com o propósito de desenvolver a formação de gestores de unidades de ensino do Centro Paula Souza, sistema de educação tecnológica do Estado de São Paulo voltado ao ensino médio, técnico e superior. O fato dessa formação se desenvolver na modalidade híbrida com a preponderância da educação a distância (68% a distância e 32% presencial) com o uso de tecnologias digitais de informação e comunicação – TDIC como instrumentos de mediatização das atividades do curso indica uma possibilidade de exploração das suas potencialidades e contribuições às práticas gestora e pedagógica.

A perspectiva de formação abraçada neste projeto propicia ao gestor analisar o sentido das tecnologias em seu fazer profissional e nos processos de aprender e ensinar, refletir sobre a gestão das tecnologias disponíveis na unidade de ensino e sobre sua atuação profissional com o uso dessas tecnologias (ALMEIDA, ALONSO, 2007). Para que essa reflexão possa gerar melhorias efetivas nos aspectos relacionados à integração de tecnologias na unidade de ensino

é necessário que a formação contemple os diferentes profissionais da gestão, em especial as lideranças, tais como diretores e coordenadores pedagógicos e outros educadores que atuam em distintas instâncias do sistema de ensino, inclusive aqueles que trabalham nos órgãos centrais e intermediários (ALMEIDA, PRADO, 2005).

Foram envolvidas na formação 118 unidades de ensino, entre as quais 105 Escolas Técnicas e 13 Faculdades de Tecnologia, representadas por 450 profissionais, entre membros das equipes gestoras das unidades de ensino, isto é, diretores de Coordenadores Pedagógicos, vice-diretores, coordenadores de Curso, professores que atuam em posição de liderança e profissionais que atuam em órgãos de gestão do Centro Paula Souza entre eles Diretor de Serviço Administrativo, Diretor de Serviços Acadêmicos, Assistente Técnico-Administrativo, Chefe de departamento. Os cursistas foram distribuídos em doze turmas, agrupando todos os membros de uma unidade de ensino em uma mesma turma, de modo a privilegiar o trabalho em equipe e oportunizar a articulação entre ações de gestão do trabalho cotidiano com a formação.

A presença dessas lideranças na formação é fundamental para que possam ressignificar o uso das mídias e tecnologias nas atividades educativas e criar condições para a gestão das tecnologias de modo a viabilizar o seu uso para fortalecer a interação e a criação de redes internas e externas à unidade de ensino.

Segundo SCHRATZ (2007), as lideranças podem criar condições para a formação de redes de compartilhamento de experiências e desenvolvimento profissional de educadores, provocando indiretamente melhorias nos processos de aprendizagem dos alunos, pois os professores tendem a agir em sala de aula em sintonia com o que vivenciam com seus pares através dessas iniciativas. Por esta razão, é importante expandir a formação para os distintos espaços educativos e atingir os demais profissionais que atuam nas diferentes instâncias do sistema, tendo em conta que a formação contextualizada deve atender as necessidades que emergem do locus de atuação dos profissionais em formação, o que reforça a necessidade do diálogo para a compreensão das especificidades do trabalho nesses locais.

Essa abordagem de formação está pautada em princípios educacionais que concebem a unidade escolar como organização viva, aprendente e geradora de conhecimento (FULLAN, HARGREAVES, 2000) e de políticas próprias de atuação e de desenvolvimento do currículo. A adoção desses princípios como norteadores da formação propicia o repensar da unidade de ensino numa ótica mais ampla que envolve as distintas dimensões da gestão - pedagógica, técnico-administrativa, social e política.

Para tanto, as tecnologias presentes na unidade de ensino são suportes para a formação, instrumentos de uso em práticas da gestão e objeto de reflexão sobre como gerir sua utilização na escola. Adotar as TDIC como suporte da formação indica que estas tecnologias são estruturantes do currículo representado previamente nas telas de conteúdo, nos materiais de apoio e nas atividades propostas, sendo reconstruído na ação em um ambiente de representações e símbolos hipermediáticos que engloba as dimensões técnicas, estéticas, éticas, políticas, pedagógicas e ideológicas.

A concepção de currículo que fundamenta essa formação

A formação voltada para a incorporação das TDIC na gestão e a gestão das tecnologias disponíveis na unidade de ensino não se restringe ao currículo que tem o domínio instrumental das TDIC como objeto de estudos ou o desenvolvimento da fluência tecnológica. Tratamos da incorporação nos processos de gerir a educação, o conhecimento e a própria formação, ensinar e aprender, registrar a vida da unidade de ensino e seu projeto pedagógico, o que engloba a integração entre os artefatos, as aplicações e os contextos de uso das tecnologias segundo as lógicas sociais e organizacionais auto-reguladoras que lhes são próprias (DAMÁSIO, 2007).

Nesta formação a atividade profissional, a interação, as experiências de aprendizagem e a produção colaborativa de conhecimento são os princípios educativos. Com isto, supera-se o binômio transmissão/aquisição de informações organizadas em ambientes hipermídia e adota-se o compartilhamento de experiências associadas ao pensamento reflexivo para daí extrair o significado que possa influenciar novas experiências no desenvolvimento do currículo em rede que integra conceitos, valores, afinidades, interesses e projetos (CASTELLS, 2004).

Trata-se assim de uma concepção de currículo como construção social (GOODSON, 2001) que se desenvolve por meio da interação dialógica entre conhecimento, cultura e vida (MOREIRA, 2006), integrando conteúdos selecionados previamente para compor o currículo prescrito com as experiências, concepções, valores, recursos e tecnologias mobilizados na situação de ensino e aprendizagem. A integração entre os conhecimentos prévios dos participantes, o currículo prescrito e formalizado nas telas do ambiente virtual do curso e os conhecimentos que emergem nas atividades por meio da participação de cursistas e formadores constitui o currículo real, que se desenvolve na ação (ALMEIDA, 2010). Este currículo real pode ser identificado por meio da análise das telas implementadas no ambiente virtual de suporte ao curso e pelas intervenções e produções dos cursistas e formadores, registradas em diferentes espaços desse ambiente virtual e que se integram em uma rede de significados específicos de cada turma em andamento (ALMEIDA, PRADO, 2008).

Diante disso, as TDIC usadas como instrumentos de mediatização da formação desempenham papel estruturante, pois no ambiente virtual de suporte às atividades transitam *atos de comunicação* (SILVA, 2007) em suas diferentes ferramentas com o uso de múltiplas linguagens midiáticas, propiciando o estabelecimento de conexões curriculares que contemplam a singularidade e a diversidade (PATROCÍNIO, 2001) no desenvolvimento de um currículo em hipertexto (COUTINHO, 2006; PACHECO, 2001) e a constituição de narrativas curriculares singulares (DIAS, 2008).

Sob este enfoque o Projeto Gestão Escolar e Tecnologias (GET) foi planejado com uma estrutura curricular que se assemelha à idéia de hipertexto (rede) que propõe ao cursista o desenvolvimento de atividades e a análise dos conteúdos a elas relacionados, de tal forma que a articulação entre os conhecimentos práticos e teóricos possa embasar e orientar o fazer da gestão da e com as tecnologias na instituição educacional.

Principais características do currículo do Projeto GET

Este Projeto de formação de gestores que foi desenhado para ser desenvolvido na modalidade híbrida (parte presencial e parte a distância) contemplando as características pedagógicas dos contextos de formação presencial e virtual articulado com o contexto da prática, organizou-se com a carga horária de 152 horas, tendo a seguinte estrutura:

Momento 1: Oficina aprender em Parceria - 32h

Momento 2: Curso GET, desenvolvido em 5 módulos - 80h

Momento 3: Acompanhamento - 40h

Os três Momentos, bem como, os cinco módulos do Curso GET (Momento 2), foram elaborados dentro de uma organização lógica com focos de aprendizagem específicos e complementares, com atividades presenciais e a distância. Os conteúdos e as atividades propostas foram criados intencionalmente *a priori* e são apresentados nas telas do ambiente virtual com acesso restrito aos participantes e com conexão via site do projeto (<http://www.gestores.pucsp.br/>).

Os conteúdos definidos previamente abordam conceitos relacionados aos temas: Educação e Tecnologias; Inovações na educação; A instituição educativa e a cultura da mudança; A escola como organização aprendente e as contribuições das TIC; O papel do gestor e as contribuições das TIC; A avaliação da instituição, dos projetos, da aprendizagem e as contribuições das TIC; Dados, Informações e Conhecimento; Sociedade do conhecimento; Geração de conhecimento; Escola conectada com a comunidade; Cultura colaborativa; Parcerias intra e interinstitucionais; A instituição educativa em projeto, entre outros. Tanto os conteúdos como as atividades ganham vida e adquirem um movimento próprio da turma por meio da mediação pedagógica do professor e das interações entre os cursistas que ocorrem via ferramentas de comunicação do ambiente virtual e face a face nos momentos presenciais do curso.

Tais conteúdos e atividades, por terem sido concebidos na perspectiva de hipertexto, têm abertura para que o cursista encontre informações que lhe permitam ampliar e aprofundar o conhecimento sobre as questões relacionadas ao curso, por meio de várias conexões que se ligam a textos verbais, imagens, vídeos e referências de novas fontes.

Em relação às atividades, existe um diferencial que faz parte do design do curso favorecido pela modalidade a distância que permite ao cursista desenvolver ações de formação contextualizadas na sua realidade de atuação. Dessa forma, os aspectos contextuais emergentes são incorporados aos conteúdos do curso e trabalhados por meio das produções dos cursistas, de relatos de suas experiências e debates, de realimentação e sistematizações elaboradas pela mediação pedagógica do formador.

A figura 1 ilustra a composição do currículo que contempla tanto a previsibilidade de conteúdos e atividades representados nas telas como aqueles conteúdos que emergem nas atividades que envolvem os contextos dos cursistas e se revelam em suas produções e nas interações entre os participantes do curso.



Figura 1: Esquema da composição do currículo

Como mostra a figura 1, as **telas de conteúdos** elaboradas *a priori* imprimem as intenções pedagógicas do Projeto do curso, bem como as **fontes bibliográficas** (textos, vídeos e endereços de *sites*) que ficam disponíveis na biblioteca do ambiente virtual. Estes materiais bibliográficos são utilizados para estudo durante o desenvolvimento dos módulos, mas de acordo com as singularidades das turmas o professor indica outras referências complementares e o cursista também é instigado a fazer suas buscas e compartilhar seus achados com a turma, uma vez que a concepção da formação enfatiza a participação ativa.

As **telas de atividades** propostas, também elaboradas *a priori*, apresentam os encaminhamentos com as orientações necessárias das ações a serem feitas pelos cursistas tanto individualmente como em grupo, que é constituído pelos membros da equipe gestora da unidade de ensino. Tais atividades enfatizam a autoria do cursista, valorizando suas produções que se expressam de diferentes formas com o uso de várias mídias. Por exemplo, a produção de um artigo, usando editor de texto; a produção de um vídeo usando um programa aplicativo para criação de animações e vídeos; a criação de uma apresentação ou de um pôster usando a representação verbal e icônica etc.

É importante ressaltar que grande parte da produção do cursista envolve ações relacionadas ao seu contexto de atuação profissional. No módulo 1 do Momento-2, por exemplo, uma das atividades a ser feita pela equipe gestora é a elaboração de um esboço de proposta de ação envolvendo a gestão das tecnologias no contexto da unidade de ensino. Esta proposta da ação é uma atividade contextualizada que tem continuidade ao longo do módulo 2 do curso, com ênfase na articulação entre os conceitos teóricos e a vivência na ação da gestão das tecnologias e com o uso das tecnologias. No módulo 3, a ação concretizada é sistematizada e socializada presencialmente com os demais colegas da turma. No módulo 4, essa ação concretizada e sistematizada tem papel fundamental como subsídio para a construção de um Projeto de Gestão

da e com as Tecnologias na Unidade de Ensino, que é apresentado pela equipe gestora no módulo 5, quando ocorre o seminário de finalização do curso.

Este exemplo de uma ação que percorre todos os módulos do Momento 2, carrega focos específicos de aprendizagem em cada módulo (MD-1, MD-2, MD-3, MD-4 e MD-5) e Momentos (M-1, M-2, M-3) do curso, acrescidos das atividades individuais produzidas pelos cursistas, além daquelas que se desenvolvem em **debates temáticos** retratando suas reflexões. Desse modo, o currículo se desenvolve por meio das experiências propiciadas pelas atividades do curso e que se integram em uma espiral crescente de formação e aprendizagem, conforme figura 2, que ilustra o percurso da ação nos Momentos e Módulos do curso.

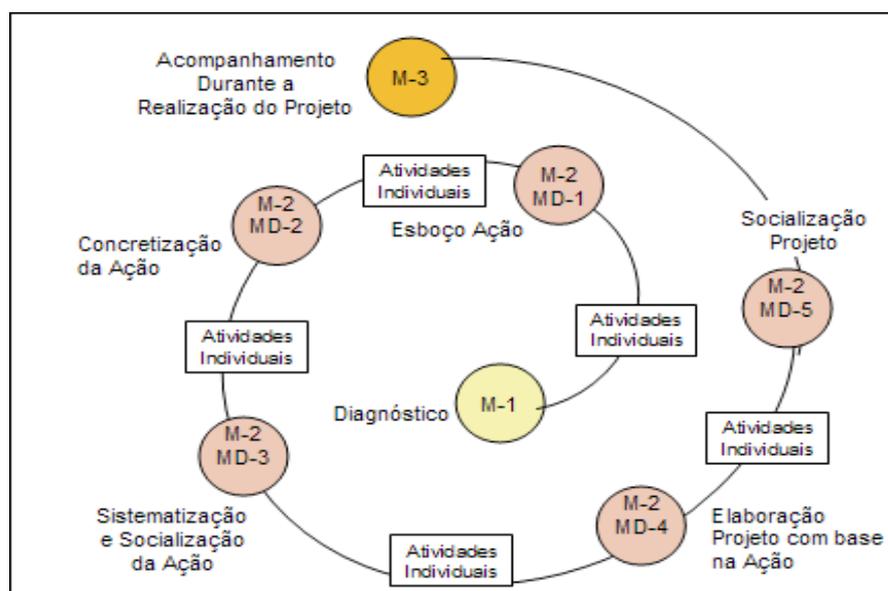


Figura 2: O percurso de uma ação nos Momentos e Módulos do Projeto GET

A figura 2 mostra que o percurso da ação realizada em grupo pela equipe gestora da unidade de ensino configura uma espiral crescente, que explicita a inter-relação existente entre os módulos e momentos do curso. Como se pode observar o Momento 1 (M-1) pode ser considerado o ponto de partida para o início da atividade que envolve a ação de gestão contextualizada. Para isto, no Momento 1, durante a Oficina Aprender em Parceria, entre outras atividades desenvolvidas, o grupo produz um vídeo sobre a marca da sua unidade de ensino, isto é, aquilo que identifica a unidade e faz com que ela se destaque em sua comunidade. Esta produção requer dos cursistas (da equipe gestora), “olhar” as marcas da própria unidade de ensino, no sentido de diagnosticar as potencialidades e as restrições contextuais e reais, que orientam as demais atividades da formação.

Durante os módulos (MD-1), (MD-2) e (MD-3) do Momento 2 (M-2), como mencionado anteriormente, foram desenvolvidas respectivamente pelo grupo (equipe de gestores) as seguintes atividades: elaboração do esboço de uma proposta da ação, cuja concretização ocorre no contexto da unidade de ensino e sua sistematização é feita quando acontece a socialização

dessa experiência. Nos módulos (MD-4) e (MD-5) do M-2, a atividade do grupo ganhou uma nova dimensão a partir da experiência realizada nos módulos anteriores, que foi a produção de um Projeto de gestão de tecnologias para ser implantado na unidade de ensino, bem como a sua socialização.

Assim, a conclusão e a apresentação do Projeto de gestão de tecnologias em um seminário, marcam o encerramento do curso e, ao mesmo tempo, dão início a um novo momento (M-3), que se constitui pela implantação do Projeto de Gestão de Tecnologias na unidade de ensino com o acompanhamento, orientação e mediação do formador.

O Momento 3 (M-3), tem um caráter inovador no Projeto GET ao criar condições para que o Projeto de Gestão de Tecnologias elaborado pelos grupos dos cursistas (equipes gestoras das unidades de ensino) seja concretizado mediante orientação dos professores visando dessa forma favorecer a reflexão, a compreensão de seus avanços, dificuldades e estratégias para superá-las ou alterações nas ações de modo a privilegiar a sustentabilidade do Projeto, uma vez que a concepção da formação também enfatiza a autoria e a autonomia dos cursistas.

Algumas considerações

Retomando a figura 1 - Composição do currículo do GET, pode-se observar que as telas definidas a priori, a mediação do professor e a interação entre os cursistas que ocorrem no ambiente virtual e nos encontros presenciais propiciam o estabelecimento de conexões curriculares que contemplam o uno e o múltiplo, a singularidade e a diversidade, desencadeiam a produção de novos textos e hipertextos, que são incorporados à formação por meio de ações emergentes na mediação do professor.

Esta forma de conceber o currículo vivo vai ao encontro das ideias de Cavallo (2003) sobre design emergente. Nessa perspectiva, o autor destaca a importância de o professor assumir uma postura de ousadia e de flexibilidade, o que não significa atuar no caos e tampouco falta de propósito. O autor ilustra este estado da mesma forma “que um conjunto de jazz pode improvisar uma música mantendo a estrutura da harmonia entre seus elementos e os princípios teóricos de seu estilo” (p.392).

Assim, as interações entre os pares e o compartilhamento das ideias que os participantes expressam com o uso de diferentes mídias e tecnologias, possibilitam a releitura das próprias concepções, a compreensão dos conhecimentos enfatizados na formação e o estabelecimento de novas relações no sentido de desenvolver processos compartilhados de gestão das tecnologias da unidade de ensino e de incorporar as tecnologias no trabalho de gestão e nos processos de aprendizagem e ensino. Todavia, para a tomada de consciência dos novos significados evidenciados nas experiências realizadas é fundamental a mediação pedagógica do professor ao criar novas situações que proporcionam ao cursista re-elaborar suas concepções e identificar o currículo desenvolvido na ação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, M. E. B. Integração de currículo e tecnologias: a emergência de web currículo. XV **Endipe** – Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino. Belo Horizonte: UFMG, 2010.
- ALMEIDA, M.E.B.; ALONSO, M. **Tecnologias na Formação e na Gestão Escolar**. São Paulo: Avercamp, 2007.
- ALMEIDA, M.E.B.; PRADO, M.E.B.B. Design da Formação do Professor em Cursos a Distância: O currículo em ação. **Anais do IV Colóquio Luso-Brasileiro sobre Questões Curriculares**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.
- _____. A formação de gestores para a incorporação de tecnologias na escola: Uma experiência de EAD com foco na realidade da escola, em processos interativos e atendimento em larga escala. **12º Congresso Internacional de Educação a Distância, Educação a Distância e a Integração das Américas**. Florianópolis, SC, 2005.
- CASTELLS, M. **A Galáxia Internet: Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.
- CAVALLO, D. O Design emergente em ambientes de aprendizagem: Descobrimo e construindo a partir do conhecimento indígena. **Revista Teoria e Prática da Educação**. Universidade Estadual de Maringá, PR. Volume 6 – número 14 – Edição Especial. ISSN 1415-837X, 2003.
- COUTINHO, C. P. Tecnologia Educativa e Currículo: caminhos que se cruzam ou se bifurcam? In: **VII Colóquio sobre Questões Curriculares. VII Colóquio Luso-Brasileiro sobre Questões Curriculares**. Braga, PT: Universidade do Minho, 2006.
- DAMÁSIO, J. M. **Tecnologia e educação: as tecnologias da informação e da comunicação e o processo educativo**. Portugal: Veja, 2007.
- DIAS, P. Da e-moderação à mediação colaborativa nas comunidades de aprendizagem. In **Educação, Formação & Tecnologias**; vol.1(1), Abril 2008. Disponível: <http://eft.educom.pt/index.php/eft/issue/view/5> (acesso em 27.07.2009)
- FULLAN M.; HARGREAVES A. **A Escola como organização aprendente**. Buscando uma educação de qualidade. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- GOODSON, I. F. **O currículo em Mudança**. Estudos na construção social do currículo. Portugal: Porto Editora, 2001.
- MOREIRA, A. F. B. **Currículos e programas no Brasil**. 13ª edição. São Paulo: Papirus, 2006.
- PACHECO, J. A. Currículo e Tecnologia: a reorganização dos processos de aprendizagem. In: A. Estrela & J. Ferreira (orgs.). **Tecnologias em Educação: estudos e investigações. X Colóquio da AFIRSE**. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, pp. 66-76, 2001.
- PATROCINIO, T. Tecnologia, Educação e desafios de cidadania. In: A. Estrela & J. Ferreira (orgs.). **Tecnologias em Educação: Estudos e Investigações. X Colóquio da AFIRSE**. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Lisboa. pp. 209-219, 2001.
- PUCSP - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. **Projeto Gestão Escolar e Tecnologias**. Programa de Pós-Graduação em Educação: Currículo, 2004. Mimeo.
- SILVA, B. D. Tecnologias, Ecologias da Comunicação e Contextos Educacionais. **5º Congresso da SOPCOM**. Comunicação e Cidadania. Braga: Universidade do Minho, 2007.

SCHRATZ, M. Liderança e melhoria dos resultados escolares dos alunos: a Leadership Academy da Áustria. **Conferência Desenvolvimento profissional de professores para a qualidade e para a equidade da Aprendizagem ao longo da Vida**. Lisboa: Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia, 2007. Disponível em: www.eu2007.min.edu.pt/np4/?newsId=27&fileName=Michael_Schratz_pt.pdf (acesso em 02.10.2008).