

## **REFLEXÕES SOBRE A FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ESCOLARES — DESAFIOS, LIMITES E POSSIBILIDADES QUE SE IMPRIMEM AO PROGRAMA ESCOLA DE GESTORES NO RN**

Doutoranda: Gercina Dalva  
PPGED – UFRN. Bolsista Capes.  
E-mail: gercinauzl@hotmail.com

Profa. Dra. Maria Aparecida de Queiroz  
PPGED – UFRN.  
E-mail: cidinha@ufrnet.br

### **1 INTRODUÇÃO**

Neste trabalho tomamos como pressuposto inicial que a formação de gestores escolares em Cursos *lato sensu*, promovido pelo Ministério de Educação, enquanto ação governamental na área da educação visa atender aos imperativos conjunturais da sociedade global e informacional, em particular, a brasileira. Portanto, a política de educação na modalidade a distância é esboçada em meio a um processo de mudanças que suscita novas demandas econômicas, sociais e políticas, podendo ser considerada a expressão da chamada revolução técnico-industrial de natureza técnico-científica. Conforme Schaff (1995), essa revolução decorre de acelerada e dinâmica mudança no campo da microeletrônica repercutindo na base técnica da produção, desencadeada nos primórdios de mil novecentos e setenta e com amplo desenvolvimento no contexto atual.

Decorre desse processo, a necessidade de ampliação das capacidades intelectuais do homem para lidar com sofisticadas máquinas e ferramentas de natureza diversas. Em crescente proporção, presencia-se a substituição do trabalho humano manual – a despeito de as novas ferramentas, a exemplo da informática e da Internet que solicitam a superutilização de inúmeras funções do cérebro e do corpo – com o incremento do manuseio de máquinas automatizadas e inteligentes, aplicadas, com êxito, ao processo produtivo, em diferentes campos de atividades. Assim, requer dos trabalhadores a qualificação e atualização constantes dos seus conhecimentos e habilidades para acompanhar os desdobramentos dos avanços, principalmente no que concerne ao atendimento das demandas contextuais da economia globalizada e informatizada, no processo de trabalho, em particular.

Castells (1999), analisando o desenvolvimento da microeletrônica enquanto parte da revolução tecnológica da informação e da comunicação, considera que esse processo de mudanças e, quiçá, de transformação, apresenta-se, atualmente, em expansão, criando conexões entre diversos campos das tecnologias por meio de linguagens digitais e virtuais. Essa realidade torna-se cada vez mais evidente principalmente no campo social e político, em mudanças que se materializam em decorrência da intensificação da globalização da economia, dos avanços tecnológicos e dos novos padrões de organização do trabalho, dentre outras. Na política, mudam as relações entre o Estado e a sociedade e o papel do Estado é redefinido por meio de um conjunto de medidas práticas com “[...] a possibilidade de resolver conflitos de uma forma pacífica” (RODRIGUES, 2010, p. 13).

Tomando como exemplo as políticas de educação brasileira que seguem a agenda de caráter neoliberal desencadeada nos anos de mil novecentos e setenta e intensificada nos anos de 1990, inclui dentre outros aspectos, a terceirização dos serviços, a desregulamentação e a privatização. Assim, a educação assume o mesmo direcionamento que as demais políticas sociais formalizadas em programas e projetos focados nos segmentos carentes da população, principalmente na América Latina e Caribe. Nesse sentido, a

literatura produzida a partir de 1980, sobre as políticas sociais, identifica algumas adequações nas políticas educacionais para atender, sobretudo, ao sistema produtivo. Freitag (1989, p. 32), analisando as ações do Estado frente à educação, ou seja, as políticas educacionais da época, chama a atenção para a tendência que vislumbra esse campo social:

A política educacional não é senão um caso particular das políticas sociais; ela assume, portanto, todas as características da política social global: dirige-se a populações que abrangem todas as classes sociais e não somente aos carentes é um instrumento político econômico que visa disciplinar, ideologizar, instrumentar e profissionalizar a futura força de trabalho, voltando-se essencialmente para populações ainda não absorvidas pelo mercado de trabalho.

O processo de formulação das políticas de educação caracteriza-se como inerente ao contexto sócio histórico de mudanças no setor produtivo, no comércio e nos demais serviços, principalmente em relação ao mercado financeiro com a financeirização do capital e a informatização das relações. Nesse movimento, as relações são sincronizadas – convergentes e/ou conflitantes – impondo adequações no campo social, político e econômico. Os processos sociais são recriados, aumentando as exigências quanto à atuação do trabalhador, visto que, desencadeiam-se múltiplas demandas relativas ao conhecimento e ao comportamento humano. Assim, as características do trabalhador que satisfaziam o modelo de produção taylorista/fordista de base mecânica – bastava ao profissional pouca escolaridade, cursos de treinamento associados à larga experiência – tornaram-se insuficientes para responder à produção flexível toyotista de base eletroeletrônica também conhecido como toyotista. Esse modelo, além de requerer dos trabalhadores maior nível de escolaridade e especialização, exige habilidades de trabalhar em grupo, com criatividade, capacidade de adaptação, eleger prioridades, enfrentar mudanças permanentes e avaliar procedimentos (dentre outros atributos) (CABRAL NETO; MACEDO, 2006).

Em face das transformações históricas que vimos constatando, urge a reorganização “[...] burocrática do Estado, mas também o reordenamento jurídico da sociedade com o reconhecimento (por parte do Estado) dos direitos do cidadão” (RODRIGUES, 2010, p. 17). Nessas condições, algumas medidas são prementes, visto que, as novas possibilidades de acumulação capitalista, em detrimento de determinados direitos do cidadão, criam inúmeros problemas que requerem, no seu enfrentamento, *decisão política* por parte do governo. Ainda conforme Rodrigues (2010, p. 47), analisando sobre a fase seguinte à identificação do problema no processo de formulação de políticas públicas, cabe indagar acerca das condições que conduziriam determinado problema à *agenda governamental*. Nesse sentido, haveria, portanto, “[...] mobilização suficiente (em termos de capital social, econômico e político) para incluir o problema na agenda do Governo?” Assim, o Estado brasileiro enquanto regulador da economia do conjunto da vida social passa a responder a algumas demandas originadas na sociedade, na própria burocracia ou em organismos multilaterais (AFONSO, 2001). Aproximadamente, nas últimas três décadas formulou-se, portanto, uma agenda governamental com adequações aos imperativos neoliberais e que impõe um novo papel também à educação e à gestão educacional, de modo específico, à escolar.

Nesse campo de relações econômicas, políticas e sociais, delimitamos alguns aspectos da política de formação continuada de professores/gestores na modalidade a distância que merecem uma avaliação política considerada por Figueiredo e Figueiredo (1986) como a elucidação de critérios que orientam a escolha de determinada política. Assim, reconhecendo as razões da preferência de uma determinada política frente a outras, tem-se a postura

correspondente à Avaliação Política como etapa antecedente e preparatória ao que, convencionalmente, é considerada Avaliação de Política que se detém

[...] no exame substantivo da política e de seu produto, sem entrar no mérito da efetiva apropriação de seus benefícios por parte da população, ela fica restrita à avaliação *política*, conforme antes destacamos. Ao entrar no mérito da efetiva apropriação dos benefícios, como sugere Abranches, avançamos para a avaliação *de política*, tanto do seu produto quanto do seu impacto. *Aqui, então, o objeto da avaliação não é tanto o volume ou a natureza do produto, nem o tamanho de seu impacto, mas se esses produtos condizem, minimamente, com princípios de justiça política e social sobre os quais existe um consenso mínimo* (FIGUEIREDO; FIGUEREDO, 1986, p. 110, grifo do autor).

Considerando, assim, as diferenças entre as dimensões de avaliação política e de política, entendemos que avaliação política corresponde ao estudo do volume e da natureza do objeto expresso nos **princípios, objetivos e metas**. A avaliação de política significa estudar o mérito do alcance dos seus benefícios pelos segmentos da população a que se destina. Avalia, pois, o grau de adequação da eficiência, da eficácia e da efetividade, apontando nas diretrizes – transparência e descentralização – que orientam a tomada de decisões e a implementação da política em processo de avaliação.

Com base nessas concepções destacamos a avaliação política da política de formação de gestores para compreender os objetivos, os princípios e as metas que orientam a proposta do Curso *lato sensu* em Gestão Escolar do Programa Nacional Escola de Gestores como política pública de educação. O curso tem como referência uma concepção de escola na sociedade atual e o papel pedagógico e administrativo do gestor nessa instituição. Essa ação política é parte da agenda governamental para o ensino superior brasileiro e se traduz na necessidade

[...] de se construir processos de gestão escolar compatíveis com a proposta e a concepção da qualidade social da educação, baseada nos **princípios da moderna administração pública** e de modelos avançados de **gerenciamento** de instituições públicas de ensino, buscando assim, qualificar os gestores das escolas da educação básica pública, a partir do oferecimento de cursos de formação a distância (BRASIL, 2009).

O objetivo político do governo em formar os gestores escolares, implica o pressuposto de que os problemas da educação e do ensino são de responsabilidade dos dirigentes de escola, sendo, portanto, necessário investir nesse campo. A saída para atribuir qualidade à educação estaria, pois, em atribuir à escola os princípios de uma moderna administração pública baseada no modelo da gerência de empresas privadas, ou seja, no gerencialismo. Esse modelo e sua aplicação à educação decorrem das novas exigências do mundo do trabalho que exigem, também da escola nova forma de gestão.

O curso tem o propósito de “**Formar**, em nível de especialização (*lato sensu*), gestores educacionais efetivos das escolas públicas da educação básica, incluídos aqueles de educação de jovens e adultos, de educação especial e de educação profissional” (BRASIL, 2009) seguindo o modelo da moderna gestão pública. Traduzido, dessa forma, nos seus princípios, o curso de gestores, direciona a sua formação e, conseqüentemente, a sua atuação como gerente. A proposição do Ministério de Educação – MEC – de qualificação do gestor escolar conduz à perspectiva de **gestão democrática** e de **universalização** da educação como resposta ao princípio do direito à educação escolar com qualidade. Ou seja, ao projeto de educação a distância imprime-se o pressuposto de que a especialização em gestão escolar seja

um caminho que leva à melhoria dos índices educacionais naquelas escolas públicas (estaduais e municípios) cujos gestores dele participem.

Contrariando esse pressuposto, ressaltamos que a importância da formação para o exercício profissional prescinde de outras condições de trabalho as quais não são contempladas nos pressupostos desse projeto de gestão escolar a distância. Essa contradição nos leva a refletir sobre o significado da qualidade do trabalho do gestor escolar, que suscita, além da formação, outras condições internas e externas à escola. Externamente, a escola é parte de um sistema de ensino que a “[...] configuração da instituição escolar tal como a conhecemos actualmente, como núcleo dos sistemas educativos modernos, tem lugar como resposta as profundas tensões econômicas, sociais e políticas que resultaram do advento da Revolução Industrial’ (PATACHO, 2011, p. 42). Essas mudanças com repercussões diretas no mundo do trabalho trazem novos delineamentos para a sociedade, inclusive a educação imprimindo novas formas de gerenciamento à gestão educacional e, de modo particular a gestão escolar incumbindo a escola de novas atribuições e, conseqüentemente, de um novo perfil de gestor escolar.

Segundo Libâneo (2001), as novas atribuições exigem do gestor escolar, dentre outras características: a habilidade de convivência coletiva, capacidade de gerenciar um ambiente cada vez mais complexo, criação de novas significações em um ambiente instável, capacidade de abstração, manejo de tecnologias emergentes, visão a longo prazo, disposição para assumir responsabilidade pelos resultados, capacidade de comunicação (saber expressar-se e saber escutar), improvisação (criatividade), disposição para fundamentar teoricamente suas decisões, comprometimento com a emancipação e autonomia intelectual dos funcionários, atuação em função de objetivos, visão pluralista das situações, disposição para cristalizar suas intenções (honestidade e credibilidade) e conscientização das oportunidades e limitações.

Nessa perspectiva, um dos maiores desafios a ser empreendido em relação à gestão, diz respeito à qualificação do gestor para atender às novas demandas que vêm sendo esboçadas pela sociedade e que exigem uma profunda revisão dos processos de formação, nos quais a gestão centrada na coordenação, na liderança, na conjugação de esforços e no desenvolvimento do projeto institucional constituem fatores determinantes da melhoria da qualidade do ensino (CASTRO, 1998, p. 46).

Compartilhamos a perspectiva da autora no que se refere a formação do gestor escolar calcado nos princípios de responsabilidade política e social que considera a educação como um bem público. Nesse sentido Mészáros (2005, p. 44) ao falar de educação a compreende que como “[...] uma questão de ‘internalização’ pelos indivíduos, da legitimidade da posição que lhes foi atribuída na hierarquia social, juntamente com suas expectativas ‘adequadas’ e as formas de conduta ‘certas’, mais ou menos explicitamente estipuladas nesse terreno”.

## 2 PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA PÚBLICA: RESSALTANDO ALGUNS PONTOS DA SUA FORMULAÇÃO, APARATO LEGAL E DIMENSÕES DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO

A política atual, para formação continuada dos gestores escolares da educação básica tem como proposta a realização de *curso de especialização em gestão escolar*, no âmbito do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública, sob a responsabilidade de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) que integram os estados federados do País. Trata-se de curso em nível de pós-graduação – *lato sensu* – destinado a formação continuada dos dirigentes da educação básica, sobretudo gestores de escolas

públicas, cuja realização se dá por meio da educação a distância. Tal curso insere-se num conjunto de políticas que vêm sendo implementadas pelo setor público, nas esferas federal, estadual e municipal.

A materialização dessas políticas ocorre por mudanças significativas no campo educacional, sobretudo em relação aos marcos legais, à sistemática de financiamento, ao processo de gestão dos sistemas de ensino e à ampliação do acesso à escola. Nesse contexto, verifica-se que o direito à educação escolar se constitui como dimensão fundante da cidadania, estando reconhecido em diversos documentos de caráter nacional e internacional. Esse direito, em âmbito nacional, está claramente definido, por exemplo, no artigo 6º combinado com o artigo 205 da Constituição Federal de 1988 e nos artigos 4º e 5º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), e, em âmbito internacional, no artigo XXVI da 77ª Declaração Universal dos Direitos do Homem de 1948, no art. 13 do Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais de 1966 e, recentemente, na Declaração Mundial sobre Educação para Todos de Jomtien (BRASIL, 2009).

De acordo com os dados disponibilizados na página do MEC, o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica integra um conjunto de ações que teve início, em 2005, com o curso-piloto de extensão em gestão escolar (100 horas), ofertado pelo Inep<sup>1</sup>. O projeto do curso-piloto foi desenvolvido por um grupo de especialistas em educação a distância e de notório saber na área de educação. A meta do projeto-piloto – etapa 1 – foi envolver 400 gestores, em exercício em escolas públicas.

Em continuidade a essas ações, no ano de 2006, o programa passou a ser coordenado pela SEB/MEC, dando início ao Curso de Pós-Graduação (*lato sensu*) em Gestão Escolar, com carga horária de 400 horas, destinado a diretores e vice-diretores, em exercício, de escola pública da educação básica. Em 2009, o programa implementou o Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Coordenação Pedagógica, carga horária de 405 horas, para coordenadores pedagógicos e/ou profissionais que exercem função equivalente que integram a equipe gestora da escola de educação básica. E em 2010, lançou o Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar, com carga horária de 200 horas, destinado aos profissionais de instituições públicas de educação básica da equipe gestora: diretor e vice-diretor, ou o equivalente, nos diferentes sistemas de ensino. Hoje, os cursos estão sendo operados sob a responsabilidade de 31 Ipes, atendendo a totalidade dos estados e do Distrito Federal<sup>2</sup>.

A proposta do Curso de Especialização em Gestão Escolar é a formação continuada de dirigentes da educação básica, em nível de pós-graduação *lato sensu*, na modalidade de educação a distância, com carga horária de 400 horas. A formação tem três eixos vinculados entre si: a) o direito à educação e a função social da escola básica; b) políticas de educação e gestão democrática da escola; c) projeto político-pedagógico e práticas democráticas da gestão escolar. Ao realçar os eixos basilares do programa enfatizamos que “o valor de uma política não se mede pelas expectativas geradas, pelo que foi conquistado ou posto na agenda, e/ou até mesmo definido como parte do processo decisório, mas pela real e concreta possibilidade de ser implementada” (PRESSAMAM; WILDAVSKY, 1998 *apud* AZEVEDO, 2010, p. 40).

Dessa forma, a implementação do curso, em sua caracterização do ensino a distância, segue uma estrutura descentralizada, sob a responsabilidade de Instituições Públicas de Ensino Superior (Ipes) que integram os estados federados do país, perfazendo um total de 31, em parceria com a União Nacional de Dirigentes Municipais de Educação – Undime e com o Conselho Nacional de Secretários de Educação – Consed, sob a coordenação da Secretaria de Educação Básica SEB/MEC e em colaboração com a Secretaria de Educação a Distância (Seed) e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Tem como público-alvo diretores e vice-diretores, em exercício, totalizando, no máximo, dois

integrantes dos sistemas de ensino estadual e municipal, que tem acesso ao curso mediante seleção.

Em cumprimento aos princípios da proposta do curso (BRASIL, 2009), cada sistema de ensino responsável pela a pré-seleção dos candidatos e cada universidade realiza o processo seletivo para o ingresso no curso de especialização em gestão escolar. O processo seletivo inclui duas etapas: uma pré-inscrição feita pelos sistemas de ensino e, em seguida, uma seleção técnica feita pelas universidades responsáveis pelo curso. O atendimento prioriza os municípios e escolas com baixo Ideb, e têm por base na seleção dos candidatos, os critérios mínimos de seleção:

Ter concluído curso de graduação plena.  
 Ser gestor, efetivo e estar em exercício, de 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 onde atua (BRASIL, 2009, p. 9).

A avaliação do cursista enfatiza o processo de aprendizagem, envolvendo procedimentos de autoavaliação, avaliação a distância e avaliação presencial, uma vez que o curso é online, mas também tem alguns momentos presenciais em cada disciplina, embora a predominância do tempo do aluno e do professor segue uma metodologia online. A avaliação do aluno enfoca também a participação no projeto vivencial e elaboração de trabalho de conclusão de curso. A certificação obedece às normas da universidade sede do curso que no nosso caso é a Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

A política de formação dos profissionais da educação básica é, pois, um dos aspectos contemplados no eixo da gestão democrática do Programa Escola dos Gestores. Assim, este trabalho pretende analisar e avaliar a implementação dessa política e, para tanto, é necessário considerar o olhar de alguns sujeitos envolvidos diretamente no referido Programa – os alunos cursistas.

## **2.1 A formação dos gestores: focalizando as atividades dos fóruns de discussão<sup>3</sup>**

Neste tópico, apresentamos um breve relato da experiência vivenciada no curso de formação dos gestores na modalidade a distância. Os registros representam os diferentes olhares dos gestores que atuaram nessa segunda etapa do programa, através de um constante esforço de reflexão e de troca de experiências entre os colegas. A metodologia do curso proporcionou a reflexão e partilha de experiências entre gestores na perspectiva de uma transformação das práticas de gestão escolares. Essa troca de experiências acontece no decorrer das atividades da sala ambiente<sup>4</sup> de Política e Gestão da Educação. Ao discutirem a importância do curso, vários relatos são descritos e partilhados por eles no ambiente virtual (fórum de interação da turma) dos quais apresentamos alguns trechos.

[...] trocamos ideias sugestões como também podemos observar que apesar de sermos de cidades diferentes a realidade da educação das instituições não está muito distante.  
 Nada melhor do que colocar em prática a teoria que esse curso tem nos dado, então o trabalho em equipe é fundamental para o sucesso do processo ensino-aprendizagem.

Fazem-se necessárias várias ações para que todos que fazem parte da comunidade escolar se envolvam neste processo, com mais dedicação.

Uma leitura dessas falas se torna cada vez mais fidedigna à compreensão de cada cursista quando nos reportamos aos momentos presenciais e percebíamos a seriedade com que os cursistas-gestores se relacionavam com os demais colegas, expunham suas singularidades e questões pontuais e aguardavam com ansiedade a contribuição dos demais participantes do curso, tanto naquele momento quanto nas atividades que eram postadas. As discussões feitas por meio das ferramentas<sup>5</sup> do ambiente virtual mostraram as interações, leituras e as principais concepções que cada gestor tinha da gestão e do ensino e da sua própria aprendizagem profissional por intermédio da ferramenta virtual *Fórum*.

Entretanto, apesar da avaliação positiva da maioria dos alunos e da ansiedade pelo aprender, consideramos, ainda, que muitos dos gestores tinham a ideia de que o curso iria administrar algumas propostas para que eles pudessem implementar na prática, além dos princípios da gestão democrática, pudessem também promover atividades que proporcionassem a melhoria da qualidade do ensino. Eles próprios constataram que o curso por si não basta. A ausência das condições necessária para promover a democracia no interior das escolas está para além de um curso de formação, no entanto é inegável o fato de que o curso contribuiu diretamente para que a comunidade escolar tivesse uma participação discreta no processo de concepção e implementação dos princípios de gestão democrática das escolas. Um aspecto fluente nas discussões dos fóruns foi a preocupação com superficialidade das respostas das atividades, considerando a exiguidade do tempo para a leitura, visto que os diretores têm uma sobrecarga de atividades a serem realizadas durante um dia de trabalho na escola.

### 3 CONSIDERAÇÕES

O estudo evidencia que, apesar do avanço das tecnologias da informação e comunicação, um curso de formação continuada *on line*, especificamente o da Escola de Gestores, tem as suas limitações de acordo com o perfil de cada cursista, e que essas limitações vão desde os problemas técnicos a ausência de domínio das novas tecnologias. No que se refere ao desempenho do gestor com a plataforma, as análises evidenciam a pouca participação dos cursistas/gestores nos fóruns de discussão o que foi atribuído a diversos motivos, entre eles: a sobrecarga de atividades atribuídas e desenvolvidas pelo diretor da escola, disso decorre a falta de disponibilidade para o curso; ausência de condições materiais para acesso, como exemplo, a falta de computador com banda larga para funcionamento da Internet; e a pouca habilidade não só com os programas de interação na Internet, mas o próprio manuseio técnico causando desestímulo e atraso na entrega dos trabalhos e resultando na evasão do curso.

Embora todas essas limitações tenham prejudicado a aprendizagem dos cursistas, o resultado final pode ser considerado satisfatório, uma vez que todas as ações realizadas no curso foram encerradas com a apresentação dos trabalhos de conclusão de curso, tendo sido possível conhecer os resultados de muitos trabalhos que estão em andamento e outros que já estão surtindo efeito imediato. Apesar de alguns contratemplos, ele conseguiu, dentro de suas limitações, contribuir para que muitos gestores tivessem um pouco mais de compromisso com sua comunidade escolar.

Outro aspecto que ficou evidenciado em diversos momentos de avaliação é que os gestores expressam o reconhecimento de que o maior desafio do gestor é comprometer-se com a gestão democrática é conscientizar toda a comunidade escolar da co-responsabilidade

pelos destinos da instituição educacional, pelos rumos que deve orientar a prática educativa. Não existem estratégias únicas, elas são dinâmicas e refletem o perfil de cada comunidade escolar, independente de classe social. A forma como deve ser encarada a gestão é, antes de tudo, pelo compromisso social e político de cada gestor com a comunidade escolar.

As reflexões enfatizadas neste estudo indicam que há uma tendência para a formação dos gestores na perspectiva on line, considerando que a abrangência de ação e a flexibilização dos horários dos cursistas é bem maior quando a ação educativa se dá via Internet. O grande desafio que precisa ser enfrentado é na operacionalização do curso, intercalando momentos virtuais com os presenciais durante o curso com vistas a garantir um nível de satisfação dos cursistas quanto à formação continuada. Cabe ao poder público criar condições políticas, operacionais físicas e instrumentais no espaço educativo desses gestores, para viabilizar o acesso aos bens culturais no sentido de propiciar uma educação unitária de qualidade socialmente referenciada pela sociedade.

## NOTAS

---

<sup>1</sup> Os dados aqui apresentados constam na apresentação do Projeto do curso de Especialização em Gestão Escolar. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 25 maio 2011.

<sup>2</sup> Os dados aqui apresentados constam na apresentação do Projeto do curso de Especialização em Gestão Escolar. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 25 maio 2011.

<sup>3</sup> O curso funciona na plataforma *moodle* e as atividades propostas são através de: chat, postagem de atividades na base de dados e fóruns de interação da turma que se dá entre aluno-aluno e aluno-professor.

<sup>4</sup> Denominação dada ao ambiente virtual.

<sup>5</sup> Ferramentas.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, Almerindo Janela. Reforma do Estado e Políticas Educacionais: entre a crise do estado-nação e a emergência da regulação supranacional. **Educação & Sociedade**, ano 22, n. 75, ago. 2001

AZEVEDO, Márcio Adriano. **Avaliação do programa escola ativa como política pública para escolas do campo com turmas multisseriadas**: a experiência de Jardim do Seridó (1998- 2009). 2010. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, UFRN, 2010.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, Pública. **Projeto curso de especialização em gestão escolar (lato sensu)**: 2009. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 25 maio 2011.

CABRAL NETO, Antônio; MACÊDO, Valcinete Pipino. Os desafios da formação continuada dos professores: uma reflexão sobre o Programa Gestar. In.: CABRAL NETO, Antônio; NASCIMENTO, Ilma. Maria; LIMA, Rosângela Novaes (Orgs.). **Política Pública de Educação no Brasil**: compartilhando saberes e reflexões. Porto Alegre: Sulina, 2006.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação**. 6 ed. São Paulo Paz e Terra, 2011. v. 1.

---

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. **Um salto para o futuro: uma solução na capacitação do professor?** 1998. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação. Natal, UFRN, 2001.

DECLARAÇÃO Universal dos direitos do homem de 1948. Disponível em <[mj.gov.br/sedh/ct/legis\\_intern/ddh\\_bib\\_inter\\_universal.htm](http://mj.gov.br/sedh/ct/legis_intern/ddh_bib_inter_universal.htm)> Acesso em: 18 nov. 2010.

FIGUEIREDO, Marcus F.; FIGUEIREDO, Argelina M. C. Avaliação política e avaliação de políticas: um quadro de referência teórica. **Análise & Conjuntura**, Belo Horizonte, v.1, n.3, p.107-27, set./dez, 1986.

FREITAG, B. **Política educacional e indústria cultural**. 2. ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1989.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

MÉSZÁROS, István. **A Educação para além do Capital**. São Paulo: Boitempo, 2005.

PATACHO, Pedro Manuel. Práticas Educativas Democráticas. **Revista Educação e Sociedade**. Campinas, v. 32, n. 114, p. 39-52, jan./mar. 2011.

**PACTO Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais de 1996**. Disponível em: <[mj.gov.br/sedh/ct/legis\\_intern/ddh\\_bib\\_inter\\_universal.htm](http://mj.gov.br/sedh/ct/legis_intern/ddh_bib_inter_universal.htm)>. Acesso em: 18 nov. 2010.

RODRIGUES, Marta Maria Assumpção. **Políticas Públicas** São Paulo, Publifolha, 2010.

SCAHAFF, Adam. **A sociedade informática: as consequências sociais da Segunda Revolução Industrial**. 4. ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.