

O USO DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TICS) E AS ESCOLAS DE REFERÊNCIA EM GESTÃO

EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC) Y LAS ESCUELAS DE REFERENCIA EN GESTIÓN

THE USE OF INFORMATION TECHNOLOGY AND COMMUNICATION (ICT) AND REFERENCE IN MANAGEMENT OF SCHOOLS

Fátima da Silva BATISTA¹
Wania Regina Coutinho GONZALEZ²

RESUMO: Este texto versa sobre a utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e os seus desdobramentos tanto para a qualidade do ensino como para a obtenção de premiação no âmbito da Gestão Escolar. O desenvolvimento dessa temática foi feito a partir de pesquisa de campo realizada com gestores de escolas públicas localizadas em diferentes estados, as quais possuíam em comum o fato de terem obtido boa avaliação no Prêmio em Gestão Escolar. O estudo de natureza qualitativa foi conduzido por meio de observações, análise documental e entrevistas semiestruturadas, com a participação de nove gestores. A relevância do estudo situa-se, particularmente, nas contribuições oferecidas em termos de subsídios para processos de transformação direcionados ao trabalho desenvolvido pelos gestores com relação às TICs. Dentre os resultados do estudo destacam-se: (a) quanto à maneira como as TICs são utilizadas, evidenciou-se a preocupação dos gestores de que as mesmas não sejam dissociadas do projeto pedagógico da escola; (b) em relação à contribuição efetiva das TICs para a obtenção do prêmio, revelaram que o seu grande diferencial na utilização delas é a maneira como são incorporadas no processo de ensino aprendizagem, destacando suas potencialidades como uma ação inovadora no cotidiano da escola.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar. Tecnologias da Informação e Comunicação. Educação.

RESUMEN: *Este texto versa sobre la utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y sus desdoblamientos tanto para la calidad de la enseñanza, como para la obtención de premiación en el ámbito de la Gestión Escolar. El desarrollo de este tema se hizo de la investigación de campo llevada a cabo con los administradores de escuelas públicas ubicadas en distintas provincias brasileñas, y que tienen en común el hecho de que obtuvieron buena evaluación en el Premio de Gestión Escolar. El estudio cualitativo ha sido conducido a través de observaciones, análisis de*

¹ Mestre e Doutora em Educação pela Universidade Estácio de Sá (2014). Exerce a função de Supervisora Educacional. ABEL - Faculdade de Belford Roxo - Departamento de Pedagogia - Belford Roxo - RJ - Brasil - 1972- 6771 - ftmbatista@uol.com.br

² Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (2000). Docente do Mestrado em Educação e Cultura das Periferias Urbanas da UERJ/ FEBF. Universidade Estácio de Sá – Pós-graduação em Educação- RJ- Brasil - 20071-001 e UERJ/ Faculdade de Educação da Baixada Fluminense- RJ- Brasil 25065-050 - waniagonzalez@gmail.com

documentos y entrevistas semiestructuradas, con la participación de nueve gestores. La relevancia de este estudio radica sobre todo en las contribuciones hechas en términos de subsidios para los procesos de transformación dirigidos al trabajo desarrollado por los gestores con respecto a las TIC. Entre los resultados del estudio se destacan: (a) en cuanto a cómo se utilizan las TIC, se evidenció la preocupación de los gestores de que las mismas no sean disociadas del proyecto pedagógico de la escuela; (b) en relación con la contribución efectiva de las TIC para obtener el premio, revelaron que el grande diferencial en el uso de ellas es la forma en que se incorporan en el proceso de enseñanza en el aprendizaje, destacando su potencial como una acción innovadora en el cotidiano de la escuela.

PALABRAS CLAVE: *Gestión escolar. Tecnologías de Información y Comunicación. Educación.*

ABSTRACT: *This text deals with the use of Information and Communication Technologies (ICT) and its consequences both for the quality of education and to obtain awards as part of the School Management. The development of this theme was made from field research conducted with public schools managers located in different states, which had in common the fact that they obtained good evaluation, the Award in School Management. The qualitative study was conducted through observations, document analysis and semi-structured interviews, with the participation of nine managers. The relevance of this study lies particularly in contributions made in terms of subsidies for transformation processes directed to work by managers with respect to ICTs. Among the study's findings include: (a) as to how ICTs are used, showed the concern of managers that they are not separated from the school's education program; (B) in relation to the effective contribution of ICTs to obtain the prize, they revealed that their major difference in using them is the way they are incorporated into the teaching process in learning, highlighting its potential as an innovative action in the school routine.*

KEYWORDS: *School Management. Information and Communication technologies. Education.*

Introdução

O presente artigo deriva da pesquisa Escolas de Referência Nacional em Gestão e as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), cuja pesquisa de campo foi realizada com gestores de três escolas públicas localizadas nos estados de Tocantins, Pernambuco e Mato Grosso do Sul. As instituições de ensino possuem em comum o fato de terem sido contempladas, nacionalmente, por meio do Prêmio em Gestão Escolar (AUTOR, 2014). O problema enfocado neste texto versa sobre a utilização das TICs no contexto escolar e os seus desdobramentos tanto para a qualidade do ensino como para a obtenção da referida premiação.

O Prêmio em Gestão Escolar, cuja primeira edição ocorreu em 1998, é destinado às escolas de educação básica das redes públicas estaduais/distritais e municipais, que realizem processo de autoavaliação, nos termos do regulamento. De acordo com

publicação do Conselho Nacional de Secretários da Educação (CONSED, 2013), a premiação dá visibilidade a algumas escolas que se destacaram, colocando-as como referência para que, diante de exemplos bem-sucedidos, outras se sintam estimuladas a avançar em seus projetos e, ano a ano, a observar resultados positivos na aprendizagem dos alunos e na satisfação de todos os envolvidos.

A importância deste estudo relaciona-se fundamentalmente à articulação entre gestão escolar e TICs na escola na visão dos seus próprios gestores. Nossa pesquisa se ocupa de tema pouco estudado na área acadêmica, o que ficou evidenciado com a escassez de estudos sobre essa temática em consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

No que tange aos procedimentos metodológicos, o estudo de natureza qualitativa foi conduzido por meio de observações, análise documental e entrevistas semiestruturadas, com a participação de nove gestores das escolas situadas nos estados mencionados.

A seguir abordamos a caracterização das escolas pesquisadas, posteriormente, à luz dos dados obtidos em campo e articulados com o quadro teórico, teceremos elos entre a gestão das escolas investigadas e a incorporação das (TIC), e, por último, apresentaremos as considerações finais.

As escolas pesquisadas

O referido trabalho de campo foi realizado em 2013, em escolas premiadas pelo trabalho desenvolvido em sua gestão: Escola Estadual Presidente Costa Silva, situada no Tocantins (Referência Nacional em Gestão no ano de 2011); Escola Tomé Francisco, em Pernambuco (Referência Nacional em Gestão no ano de 2012) e Escola Municipal de Tempo Integral Professora Iracema Maria Vicente, situada em Mato Grosso do Sul (uma das escolas Destaque Nacional no ano de 2012).

Os sujeitos de pesquisa compreenderam tanto os gestores das escolas em exercício como os que já exerceram a função, tendo em vista que buscávamos localizar todo aquele representante da equipe gestora que tivesse participado do movimento de preparação para a candidatura ao prêmio em gestão. Durante o período de aproximação das escolas feito por meio virtual, a princípio³ por intermédio dos e-mails coletados nos

³ Exceção foi a Escola Municipal Professora Maria Vicente, cujo e-mail institucional se encontrava desativado, então, contatamo-la pelo e-mail pessoal da diretora.

dossiês de candidatura ao prêmio de gestão obtidos com o CONSED, detectamos uma alternância de gestores em duas das escolas.

A pesquisa documental, referente à análise dos dossiês das escolas finalistas do prêmio em foco, precedeu a realização da pesquisa de campo. A dimensão documental privilegiou, em primeiro momento, os dossiês elaborados pelas escolas por ocasião de suas candidaturas aos referidos prêmios. A organização do dossiê é requisito para concorrer ao prêmio e ele é composto de instrumentos que direcionam tecnicamente a autoavaliação escolar, a partir dos indicadores das cinco dimensões consideradas necessárias para se alcançar uma gestão democrática (pedagógica, de resultados educacionais, participativa, de pessoas e de serviços e recursos).

Tivemos a oportunidade de verificar o projeto político pedagógico de todas as três escolas e, também, o plano de gestão da Escola Tomé Francisco. Em síntese, os documentos analisados compreenderam: os dossiês de candidatura, os projetos políticos pedagógicos e o plano de gestão da Escola Tomé Francisco, documento exigido ao processo seletivo para gestor no estado de Pernambuco e submetido à apreciação da comunidade escolar.

O primeiro passo para definirmos o lócus de pesquisa foi dado com a análise dos dossiês de candidatura das escolas ao Prêmio Gestão Escolar (PGE)⁴. As diretrizes da premiação orientam no sentido de estimular todas as escolas públicas do Brasil a entrar em processo de autoavaliação de sua gestão, destacando a importância da participação de toda a comunidade escolar com o objetivo de que encontrem, coletivamente e sob a liderança do diretor, novos caminhos para o aperfeiçoamento do trabalho educativo.

Nos dossiês lidos pretendíamos identificar a contribuição dada pelas tecnologias da informação e da comunicação para a melhoria da gestão em escolas premiadas⁵. Significativo esclarecer, inicialmente, que os dossiês⁶ são elaborados em atendimento ao

⁴ Analisamos dezoito dossiês representativos das três últimas edições do prêmio. Cada edição seleciona seis escolas como finalistas que são nomeadas como “Destaque Nacional”. Informamos que ao fazer contato com o CONSED, tivemos ciência de que no banco de dados só constavam os dossiês das três últimas edições, representativas dos anos de 2010, 2011 e 2012, que utilizavam os anos anteriores de cada edição como o ano base para a coleta de dados e de informações. Consideramos que o acervo existente possibilitaria base material significativa para continuarmos no projeto de tese. Não podemos deixar de registrar a significativa dificuldade de acesso aos dossiês. Foi mais de um ano até conseguirmos.

⁵ Não desconhecemos que a premiação pode ser compreendida como mais um mecanismo de regulação do trabalho pedagógico, entretanto cresce a cada ano o número de escolas inscritas no, Prêmio de Gestão Escolar demonstrando a repercussão que o mesmo adquiriu no cenário educacional. Desta maneira consideramos oportuno investigar qual tem sido a contribuição das TICs para a melhoria da gestão em algumas dessas escolas.

⁶ Os dossiês são elaborados mediante a organização das seguintes etapas: inicialmente é feita a identificação da instituição que se candidata (dados básicos da escola: logradouro, contato, dependência

edital do prêmio, isto é, o ponto de partida para os gestores é o conhecimento do manual de orientações do PGE, por meio das quais eles são convidados a envolver a comunidade em uma autoavaliação da realidade escolar.

Ao preparar as informações para as inscrições, representantes da comunidade escolar avaliam as condições de ensino oferecidas pela escola – considerando cinco diferentes dimensões⁷ da gestão escolar (pedagógica, de resultados educacionais, participativa, de pessoas e de serviços e recursos) e traçam um plano de melhoria condizente com as necessidades de aprendizagem dos alunos e com o projeto político-pedagógico da escola. Ao fazer isso, o gestor, com o apoio da comunidade escolar, se responsabiliza pelo levantamento de ações prioritárias para promover melhorias que visam o processo de ensino e aprendizagem.

Inicialmente, efetuamos a leitura dos 18 dossiês na íntegra, os quais possuíam entre 49 e 108 páginas, sendo este último numeral o quantitativo de páginas de uma das escolas pesquisadas. A partir daí, procedemos à análise da justificativa. Em seguida, foi elaborado um quadro síntese de cada dossiê, onde foram agrupadas as descrições que aparentavam ser as mais elucidativas e esclarecedoras de cada dimensão da gestão escolar.

Essa análise nos direcionou para a escolha de três unidades escolares por se destacarem no uso das TICs. Ressaltamos que a quase totalidade das escolas cita a

administrativa, portaria de credenciamento), ensino (níveis e modalidades de ensino atendidos pela escola), dados complementares (quantidade de estudantes, de turmas, de funcionários), diretoria (dados pessoais e profissionais do diretor), justificativa (documento produzido pelo diretor com a apresentação da escola), indicadores (índices de desempenho internos e externos), autoavaliação (cinco tabelas com indicadores de autoavaliação), plano de melhoria (plano de melhoria elaborado pelo diretor em conjunto com representantes da comunidade escolar), ajuda-memória (documento com a descrição do processo de autoavaliação e de elaboração do plano de melhoria) e anexos.

⁷ Existem diferentes formas de fazer uma autoavaliação, porém, para que todas as escolas do Brasil possam participar desse processo, foram elaborados instrumentos que devem ser cuidadosamente preenchidos. Para os organizadores do PGE uma gestão democrática atua nas cinco dimensões citadas. Cada dimensão é subdividida em indicadores da seguinte forma: **I. Gestão Pedagógica:** 1) Proposta curricular contextualizada; 2) Monitoramento da aprendizagem; 3) Inovação pedagógica; 4) Inclusão com equidade; 5) Planejamento da prática pedagógica; 6) Organização do espaço e do tempo escolares; **II. Gestão de Resultados Educacionais:** 1) Avaliação do projeto pedagógico; 2) Rendimento escolar; 3) Frequência escolar; 4) Uso dos resultados de desempenho escolar; 5) Satisfação dos estudantes, pais, professores e demais profissionais da escola; 6) Transparência dos resultados; **III. Gestão Participativa:** 1) Projeto pedagógico; 2) Avaliação participativa; 3) Atuação dos colegiados; 4) Integração escola-comunidade; 5) Comunicação e informação; 6) Organização dos estudantes; **IV. Gestão de Pessoas:** 1) Visão compartilhada; 2) Desenvolvimento Profissional; 3) Clima Organizacional; 4) Avaliação do desempenho; 5) Observância dos direitos e deveres; 6) Valorização e reconhecimento; **V. Gestão de Serviços e Recursos:** 1) Documentação e registros escolares; 2) Utilização das instalações e equipamentos; 3) Preservação do patrimônio escolar; 4) Interação escola/comunidade; 5) Captação de recursos; 6) Gestão de recursos financeiros. Cada indicador deve ser avaliado de acordo com a seguinte convenção: insuficiente, regular, bom, ótimo e excelente. Disponível em: <www.consed.org.br/pge>. Acesso em: 20 jul. 2012.

existência de computadores e laboratório de informática nas suas instalações, entretanto, nem todas relatam o trabalho desenvolvido e, muito menos, sua contribuição na gestão da escola a partir da incorporação das tecnologias em seu dia a dia.

Em seguida nomeamos as escolas e indicamos aqui alguns dos elementos que, num primeiro momento, consideramos importantes para que elas se constituíssem em lócus de pesquisa, a saber:

1) Escola Estadual Presidente Costa e Silva (Gurupi - TO) – Referência Nacional em Gestão ano 2011.

✓ Ser uma escola pública da rede estadual, atendendo a clientela de ensino fundamental (6º ao 9º ano), com adesão desde 2007 ao Projeto Liderança nas Escolas, em parceria com o British Council, o que delineou uma nova estrutura pedagógica fortalecida pela metodologia de ensino por bloco e as salas ambientes por disciplina;

✓ Possuir prática pedagógica fortalecida pelo desenvolvimento do Projeto UCA (Um Computador por Aluno) – projeto do governo federal, objetivando promover a inclusão digital –, que possibilita o uso didático da ferramenta na construção da aprendizagem;

✓ Desenvolver projetos como a Lan House monitorada⁸ que assegura a mobilidade do uso responsável da tecnologia pelo acompanhamento da conduta diária do aluno;

✓ Utilizar mecanismos variados para dar transparência à gestão, como, por exemplo, o blog da escola;

✓ Buscar parcerias, inclusive internacionais, objetivando despertar e preparar o aluno para a globalização, por curso de inglês e intercâmbio online (CONSED, DOSSIÊ DE CANDIDATURA AO PRÊMIO, ANO 2011).

Resta-nos destacar que esta escola, desde o ano de 2001⁹ se candidatava ao Prêmio de Gestão Escolar, conforme sinalizado em seu dossiê, indicando a nosso entender a relevância que atribuía à premiação. Seu dossiê compreende dois volumes: o primeiro composto de 56 e o segundo volume com 44 páginas.

2) Escola Estadual Tomé Francisco da Silva (Quixaba - PE) – Referência Nacional em Gestão ano 2012.

✓ Ser uma escola da rede pública estadual atendendo a clientela de ensino fundamental e ensino médio localizada no sertão pernambucano,

⁸ Por ocasião da pesquisa de campo este projeto não estava mais em funcionamento na escola. Entretanto, não só este projeto como os demais que estavam sendo desenvolvidos por ocasião da candidatura ao prêmio podem ser visualizados em: <www.youtube.com/watch?v=N8atzQJr2tg>. Acesso em: 30 maio 2013.

⁹ Verificamos que o ano de 2004 não se encontrava sinalizado no dossiê e, posteriormente, verificamos no CONSED de que neste ano não houve a promoção do Prêmio.

castigada pela seca, tendo um índice de desenvolvimento humano (IDH) abaixo da média nacional;

- ✓ Ser conhecida na região por ultrapassar as barreiras do impossível e desenvolver um trabalho voltado para o desenvolvimento não apenas das habilidades cognitivas, mas do cidadão-gente;

- ✓ Atingir a cada ano índices de resultados acima da média nacional, estadual e municipal nas avaliações externas;

- ✓ Utilizar o laboratório de informática para aulas de várias disciplinas, além da criação de blogs educativos (blog literário e o blog da escola) pelos alunos e professores, visando à inovação da prática pedagógica ;

- ✓ Enfatizar a relevância do avanço tecnológico na escola localizada tão distante dos grandes centros urbanos e ser para a maioria dos alunos o único lugar de acesso ao mundo digital (CONSED, DOSSIÊ DE CANDIDATURA AO PRÊMIO, ANO 2012).

Assim como a escola apresentada anteriormente, também não era a primeira vez que a Escola Tomé Francisco se candidatava ao Prêmio de Gestão Escolar. Seu dossiê para a candidatura era composto por 108 páginas e apresentava registros escritos bastante minuciosos, e imagens dos projetos desenvolvidos na escola.

3) Escola Municipal de Tempo Integral Professora Iracema Maria Vicente (Campo Grande - MS) – Destaque Nacional em Gestão ano 2012.

- ✓ Ser uma escola da rede pública municipal atendendo a educação infantil e anos iniciais do ensino fundamental, em tempo integral, cujo projeto(s) – tanto o projeto arquitetônico como o projeto pedagógico – foi idealizado pelo consultor professor Dr. Pedro Demo;

- ✓ Ter proposta pedagógica inovadora com o diferencial de oferecer aos alunos habilidades do século XXI, por meio de novas alfabetizações, oportunizando a fluência tecnológica e aprendizagem virtual como a marca registrada da escola de tempo integral (ETI);

- ✓ Ser uma escola movida por ambientes virtuais de aprendizagem, com a implantação gradativa de um computador por aluno;

- ✓ Utilizar o IntegraEduca, que é um programa computacional elaborado integralmente para atender às características metodológicas da ETI;

- ✓ Ter o processo de escolha do diretor sido feito em várias etapas, o qual teve expedido, inicialmente, um edital pela Secretaria de Educação (SEMED). De acordo com esse edital, é feita uma seleção dos interessados em atuar na escola, os quais a comunidade escolar indica entre seus pares quem vai para a segunda etapa, que consiste na realização de provas e

capacitação, constituindo um “banco” de profissionais aprovados (CONSED, DOSSIÊ DE CANDIDATURA AO PRÊMIO, ANO 2012).

Das três escolas pesquisadas a Escola Professora Iracema Maria Vicente foi a única participante pela primeira vez da premiação. Seu dossiê de candidatura ao prêmio apresentava 94 páginas e também era bastante detalhado na exposição de seus projetos.

As TICs no contexto escolar de acordo com os gestores

Os resultados aqui relatados se referem às entrevistas feitas com representantes da equipe gestora de escolas premiadas. Tais escolas são nomeadas como escola A (Presidente Costa e Silva de TO); escola B (Tomé Francisco de PE) e escola C (Professora Iracema Maria Vicente de MS), devido à ordem de visitação nelas. Ressaltamos que a coleta de dados ocorreu durante a alternância de gestores nas escolas A e na escola C. Apenas a escola B mantinha a mesma equipe descrita no dossiê de candidatura ao Prêmio de Gestão Escolar. Dessa maneira, apenas o período de visitação às referidas escolas não foi suficiente para a conclusão do trabalho de campo. Na tentativa de obtermos dados bem representativos do lócus de pesquisa, buscamos contato com aqueles gestores, que mesmo já estando distantes das respectivas escolas vivenciaram os momentos anteriores e/ou posteriores à Premiação em Gestão.

Apesar das dificuldades iniciais no momento de trabalho de campo, conseguimos obter um total de nove respondentes, assim discriminados: quatro relacionados à escola A, três à escola B e dois à escola C, que serão identificados pela sequência numérica (1, 2, 3...) logo após a letra indicativa da escola.

A utilização das TICs anteriormente à premiação

Primeiramente, perguntamos a todos os participantes da pesquisa como era a utilização das TICs na escola anteriormente à candidatura ao prêmio. Obtivemos a resposta inicial, de maneira recorrente, de que a candidatura ao prêmio não foi o ponto de partida para a inserção das tecnologias da informação e comunicação na escola e que também não foram implantadas em virtude da premiação. Essa inserção já vinha sendo feita no decorrer dos anos, de acordo com a singularidade de cada escola, em virtude de outros fatores.

O gestor A2 abordou os critérios que levaram a escola a se tornar piloto no Projeto UCA, considerado sinônimo de inovação tecnológica, apresentado na entrevista como uma possibilidade exitosa de utilização das TICs na escola. Não se descartava, contudo, as dificuldades iniciais impostas pela falta de familiaridade dos docentes na utilização de um laptop por aluno em sala de aula. Ele mencionou a relevância dada, pela escola, aos resultados obtidos nas avaliações externas como elemento capaz de promover visibilidade da escola em relação a sua comunidade externa e, com isto ser incluída no rol de escolas piloto do projeto UCA. O entrevistado destacou o comprometimento da equipe de profissionais da escola para os desafios que lhe são impostos no cotidiano e a postura de superação deles.

O gestor mencionou que os bons índices nas avaliações externas representariam o reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido na escola. Entretanto, ao se colocar o foco nos resultados, se desloca a atenção da importância do processo educativo e do nível de aproveitamento dos alunos, exemplificando um dos mecanismos gerenciais introduzidos nos sistemas pelas reformas educativas de 1990.

Oportuno salientar, em princípio, que a simples inserção de tecnologia na escola não é suficiente para desencadear processos inovadores, sendo necessário criar condições efetivas para sua implantação. Inovar com o uso de TICs na educação não se reduz a introduzir essas ferramentas, mas pressupõe refletir sobre como elas podem ser dinamizadas para transformar qualitativamente as práticas correntes.

Essa reflexão nos encaminha para a análise de Moran (2003) acerca da implantação das tecnologias na escola compreender a execução de quatro passos, a saber: acesso, domínio técnico, domínio pedagógico e gerencial e a criação de soluções inovadoras. Sendo assim, algumas ações podem ser realizadas pelo gestor escolar para que o ambiente da escola seja transformado em algo inovador a partir do uso das TICs, como, por exemplo: usar a tecnologia como suporte ao administrativo, buscar autonomia no uso de recursos tecnológicos, incentivar e propiciar oportunidades para que professores, alunos e comunidade utilizem as tecnologias, organizar equipes e parcerias que permitam uma gestão mais democrática, entre outros (SANCHO, 2006).

Um dos idealizadores do projeto UCA em nível internacional, Negro Ponte (1995), alerta que o mero processo de inclusão de certa tecnologia não necessariamente oportuniza maior participação social ou desenvolvimento integral dos alunos. O autor enfatiza que a inserção de qualquer artefato tecnológico não garante por si só a tão almejada melhoria na qualidade da educação, apesar dessa meta ser significada

diferentemente pelos vários segmentos e setores educacionais. Ele afirma que é preciso ocorrer um sério processo pedagógico de revisão de paradigmas de ensino e aprendizagem para que sejam consolidados os objetivos do projeto.

O gestor B3 focalizou a escola como local privilegiado para promover a inclusão digital de seus alunos (SORJ; GUEDES, 2005). Tal entendimento nos parece se basear no seu reconhecimento de que a mutação constante é característica deste milênio e que envolve a produção de conhecimento, assim como sua intensa relação com as possibilidades oferecidas pelas tecnologias digitais (LÉVY, 1999).

Além disso, o gestor B3 menciona também a relevância do blog como possibilidade de divulgação dos projetos desenvolvidos na escola, da concepção pedagógica que os embasa. Dessa forma, a gestão escolar articulou a utilização das TICs no processo comunicativo da escola com sua comunidade externa visando à participação dela com as questões relativas a ela própria. Assim, parece-nos também estar implícita a compreensão do significado de gestão escolar, pois este significado remete à compreensão da função social da escola perante a sociedade da informação e/ou conhecimento (HARGREAVES, 2004). Sabemos que apesar de viver num período no qual a quantidade de informação disponível é muito grande, ela está contraditoriamente inacessível a grande parcela da população. Dessa forma, um grupo representativo de alunos da escola pública não tem acesso ao computador e à internet, devido ao custo desse equipamento estar muito além da renda de uma família de baixo poder aquisitivo. Faz-se necessário assim, uma vez que as classes populares não possuem condições de adquirir o equipamento necessário para integrar-se à sociedade da informação, voltar-se à escola para que esta lhes forneça os meios para fazê-lo, ratificando, dessa forma, a necessidade de fomentar políticas de inclusão digital no interior das escolas.

Já a escola C teve seu projeto pedagógico delineado com ênfase na utilização das TICs como elemento norteador da prática pedagógica, indicando a fluência tecnológica como condição para o aprendizado. O gestor C2 mencionou o entendimento de que a utilização das tecnologias deve possibilitar a autoria, tanto individual quanto coletiva, a inclusão digital e o fortalecimento da cidadania nos alunos.

A abordagem desse gestor nos remete à Lévy (1999), ao defender o desenvolvimento de uma ciência da inteligência coletiva que leve em consideração o ecossistema de todos os conhecimentos, de todas as ideias e de todas as práticas

humanas, para que cheguemos a uma transformação cultural que beneficie um grupo cada vez maior de pessoas. A participação de cada indivíduo na construção dessas comunidades virtuais seria, portanto, muito importante para a produção e circulação de informações úteis para o desenvolvimento efetivo da cidadania. Em resumo, o processo de circulação de informação e de cooperação intelectual no ciberespaço caminha no sentido da inclusão digital, no que diz respeito à construção de conhecimento útil para comunidades locais que podem ser partilhados globalmente. Dessa forma, o autor situa a aprendizagem no contexto de uma “ecologia cognitiva”, repleta de valores e significados simbólicos, que nutre psíquica e culturalmente a sociedade contemporânea. Esta reflexão vai ao encontro da visão dos gestores, dos quais parafraseamos as falas sobre o uso das TICs nas escolas pesquisadas, ao enfatizar a dimensão da inclusão social.

Contribuição das TICs para a melhoria da qualidade do ensino

Para o gestor A2, na sociedade do conhecimento o envolvimento do aluno e do professor com a tecnologia é fundamental, por isso, a gestão da escola deve propiciar a observação e a interpretação de aspectos sociais, científicos e humanos, instigando a curiosidade por uma metodologia que possibilite o aluno a descobrir as relações destes aspectos com o contexto local e global. Assim, o gestor A2 justifica que utilização das TICs tem contribuído para a aprendizagem dos alunos ao tornar as aulas mais dinâmicas. Esse fato é decorrência da formação continuada oferecida aos docentes. A utilização das TICs na escola A recebeu destaque no dossiê da escola para concorrer ao prêmio por estar inserida no contexto escolar para além das tarefas administrativas.

Outro aspecto relacionado no referido documento diz respeito ao fato da utilização das TICs contribuir para o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias para que os alunos obtenham um bom rendimento nas avaliações de larga escala. Diferentemente dessa abordagem, compartilhamos da reflexão de Gadotti (2000), quando afirma que é necessário superar a dimensão utilitarista da educação que almeja valorizar os conhecimentos necessários para a competitividade, com o intuito de obter bons resultados nos processos avaliativos.

Outra dimensão da utilização das TICs, mencionada pelo gestor B2, consiste em ultrapassar as barreiras da distância geográfica, eliminando a ideia de isolamento social

da população que reside distante dos grandes centros urbanos. Mas, apesar da cibercultura estar impregnada no cotidiano de uma parcela significativa da população, principalmente pelo uso dos celulares e ipads, não faz parte da vida de alunos do interior do país. Dessa forma, é importante ampliar, na esfera educacional, a discussão sobre as questões relacionadas à sociedade, à cultura e ao uso das TICs como uma realidade marcada pela desigualdade com a qual temos que lidar. Assim, a escola B tem potencializado à grande parte dos alunos que não possuem computador em casa, muito menos acesso à Internet.

O gestor da escola C, C2, afirmou que a utilização das tecnologias sempre fez parte do cotidiano desta escola, desde a sua criação. Ao responder a pergunta, o gestor reafirmou a relevância do princípio da fluência tecnológica, que consiste no conhecimento e apropriação das ferramentas educacionais, seus princípios e aplicabilidade em diferentes situações por todos os alunos, professores e funcionários da escola.

Contribuições das TICs para a obtenção do prêmio em gestão

Para a pergunta – “No seu entendimento, quais foram às contribuições das TICs para a obtenção do prêmio em gestão? – , obtivemos as seguintes respostas: para o gestor A1, as TICs propiciam uma consistência no processo de ensino e aprendizagem. Além desse aspecto, o gestor B1 enfatizou condições favoráveis à inclusão em decorrência do uso das TICs.

Percebemos um ponto de contato entre os respondentes das escolas A e B, ao destacarem as potencialidades das TICs como uma ação inovadora no cotidiano da escola, contribuindo para o desenvolvimento do ambiente de trabalho e produzindo alterações significativas na organização dos espaços e tempos escolares e, conseqüentemente, no currículo. A organização do trabalho escolar deve possibilitar a articulação dos profissionais que atuam na escola, convergindo para a aprendizagem dos alunos. Assim, o uso das TICs deve estar a serviço disso, e para tal, requer: o planejamento criterioso, a implementação do projeto pedagógico, entre outros, e produzem, também, resultados esperados e demonstráveis para as comunidades escolar e local.

O gestor C1 enfatizou que as TICs são apenas ferramentas do século XXI e que, isoladamente, não podem gerar mudanças. Para que isso aconteça faz-se necessário buscar a articulação entre a formação de todos os profissionais envolvidos e a utilização de metodologias pautadas em princípios prazerosos, problematizadores e éticos.

Dessa forma, todos os gestores externaram como se deu a contribuição das TICs para a obtenção do prêmio em gestão, destacando a sua integração com o projeto pedagógico de cada escola. Frente ao exposto, vimos que o papel do gestor não é apenas o de prover condições para o uso efetivo das TICs em sala de aula, mas que a gestão das TICs na escola implica gestão pedagógica e administrativa do sistema tecnológico existente. No dizer de Moran (2003), os gestores já teriam atingido o quarto passo que é o de possibilitar a criação de soluções inovadoras para a utilização das TICs no contexto escolar.

Considerações finais

A implantação e o uso das TICs na gestão de uma escola como ferramenta de aquisição, armazenamento e controle das informações para auxiliar as questões administrativas e pedagógicas não é um processo individual, mas sim coletivo, no qual necessita do envolvimento de todos para garantir a concretização. Dessa maneira, o gestor educacional deve ser um facilitador, um articulador e, principalmente, uma pessoa que participe do desenvolvimento de projetos inovadores para beneficiar não somente sua gestão, mas também o trabalho da comunidade escolar e, em especial, a formação do aluno como cidadão.

No que tange às possibilidades e dificuldades na implantação e utilização das TICs no dia a dia das escolas, verificamos que nas três escolas pesquisadas a sua inserção era anterior à obtenção do Prêmio em Gestão Escolar, sendo que cada uma resguardava particularidades em seu processo.

Embora com percursos diferenciados, fica perceptível a organização de um plano contendo ações que vão desde a abertura da sala de informática até a inserção das TICs nos projetos pedagógicos da escola, contribuindo dessa forma para a implantação das TICs na escola (ANTONIO, 2009).

Quanto às dificuldades retratadas pelos gestores foi interessante notar que os entraves institucionais se concentram em termos de infraestrutura operacional

(equipamentos e pessoal de apoio), nas três escolas pesquisadas. Não se descarta, entretanto, as questões de ordem administrativa que compete ao sistema resolver, como na escola A podemos citar: processo licitatório moroso para as obras de adequação da escola para receber os equipamentos, e também a rotatividade dos professores. Além disso, na escola B o gestor destaca a ineficiência da formação continuada promovida pelos órgãos competentes, enfatizando que não basta promover o acesso às tecnologias. Em tempos de mudanças tão aceleradas provocadas pelo avanço da informática e das telecomunicações e pela ampla conectividade global, justifica-se a atualização por parte de todos e, em especial, para este estudo, dos profissionais da educação. E ainda, na escola C, a promessa que não foi cumprida no que diz respeito ao não recebimento dos notebooks para os alunos do 3º, 4º e 5º anos.

Observamos, nitidamente, o ponto de interseção entre as escolas pesquisadas quando as mesmas evidenciam a preocupação de que as tecnologias não devem ser utilizadas na escola à parte do processo pedagógico. Entendemos, dessa forma, que a gestão da escola pode contribuir para que o uso das TICs aconteça pedagogicamente, de forma inovadora e articulada ao projeto político pedagógico da escola, quando viabiliza condições de acesso e de uso aos ambientes e equipamentos existentes nesse local, além de instigar a colaboração, comunicação e a autoria.

O uso das TICs nas escolas deve ter uma dimensão pedagógica que possibilite aos seus alunos mais do que serem meros usuários dessas tecnologias. Eles devem estar aptos a sua apropriação, assumindo a narração dos seus próprios projetos. Essa postura também é pertinente aos professores e gestores e foi o que observamos nas escolas pesquisadas.

REFERÊNCIAS

ANTONIO, J. C. Gestão escolar e novas tecnologias, **Professor Digital**, SBO, 16 fev. 2009. Disponível em: <<http://professordigital.wordpress.com/2009/02/16/gestao-escolar-e-novas-tecnologias/>>. Acesso em: 10 set. 2011.

AUTORA. Escolas de Referência Nacional em Gestão e as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). 2014. 201 f. **Tese** (Doutorado em Educação) – Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2014.

CONSED. **Dossiê de candidatura ao Prêmio de Gestão Escolar**: Escola Estadual Presidente Costa e Silva. Ano 2011.

CONSED. **Dossiê de candidatura ao Prêmio de Gestão Escolar**: Escola Tomé Francisco. Ano 2012.

CONSED. **Dossiê de candidatura ao Prêmio de Gestão Escolar**: Escola Municipal de Tempo Integral Professora Iracema Maria Vicente. Ano 2012.

GADOTTI, M. Perspectivas atuais da educação. **São Paulo Perspectivas**, v.4, n.2, São Paulo, abr./jun. 2000.

HARGREAVES, A. **O ensino na sociedade do conhecimento**: educação na era da insegurança. Porto Alegre: Artmed, 2004.

LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Ed 34, 1999.

MORAN, J. M. Gestão inovadora da escola com tecnologias. In: VIEIRA, A. (Org). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003. p. 151-164.

NEGROPONTE, N. **A vida digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

PRÊMIO NACIONAL DE REFERÊNCIA EM GESTÃO ESCOLAR. Disponível em: <<http://www.consed.org.br>>. Acesso em: 15 jun.2010.

SANCHO, J. M. De tecnologias da informação e comunicação a recursos educativos. In: SANCHO, J. M.; HERNÁNDEZ, F. (Org.). **Tecnologias para transformar a educação**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SORJ, B.; GUEDES, L. E. **Exclusão digital**: problemas conceituais, evidências empíricas e políticas públicas, 2005. Disponível em: <http://www.bernardosorj.com/pdf/exclusaodigital_problemasconceituais.PDF>. Acesso em: 30 jan. 2014.

Como referenciar este artigo

BATISTA, Fátima da Silva.; GONZALEZ, Wania Regina Coutinho. O uso das tecnologias da informação e comunicação (TICS) e as escolas de referência em gestão. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 11, n. 4, p. 2159-2173, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.21723/riace.v11.n4.8316>>. E-ISSN: 1982-5587.

Submetido em: janeiro/2016

Aprovação final em: outubro/2016