UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

FÁTIMA DA SILVA BATISTA

ESCOLAS DE REFERÊNCIA NACIONAL EM GESTÃO E AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)

RIO DE JANEIRO
2014

FÁTIMA DA SILVA BATISTA

ESCOLAS DE REFERÊNCIA NACIONAL EM GESTÃO E AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Educação ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estácio de Sá. Linha de pesquisa: Tecnologias de Informação e Comunicação nos Processos Educacionais.

Orientadora: Prof[a] Dr[a] Wania R. Coutinho Gonzalez.

RIO DE JANEIRO
2014

B326e Batista, Fátima da Silva
Escolas de referência nacional em gestão e as tecnologias da informação e comunicação (TIC). / Fátima da Silva Batista. - Rio de Janeiro, 2014.
200 f.

Dissertação (Doutorado em Educação) - Universidade Estácio de Sá, 2014.

1. Tecnologia da informação e comunicação. 2. Gestão escolar. 3. Ensino e aprendizagem. 4. Cibercultura. I. Título.

CDD: 370

Estácio

Universidade Estácio de Sá

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

A tese

ESCOLAS DE REFERÊNCIA NACIONAL EM GESTÃO E AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)

elaborada por

FÁTIMA DA SILVA BATISTA

e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Programa de Pós-Graduação em Educação como requisito parcial à obtenção do título de

DOUTORA EM EDUCAÇÃO

Rio de Janeiro, 27 de fevereiro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Profª Drª Wânia Regina Coutinho Gonzalez – Presidente
Universidade Estácio de Sá

Profª Drª Inês Ferreira de Souza Bragança
Universidade Estácio de Sá

Profª Drª Monica Rabello de Castro
Universidade Estácio de Sá

Profª Drª Dinair Leal da Hora
Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Profª Drª Sonia Regina Mendes dos Santos
Universidade do Estado do Rio de Janeiro

A vocês: Sidnei e Leonardo.

AGRADECIMENTOS

A Deus por me conceder força para superar os inúmeros obstáculos que surgiram no transcorrer deste trabalho.

À minha família por entender meus inúmeros momentos de ausência.

À professora Wania R. Coutinho Gonzalez pela dedicação e orientação precisa desta tese.

As professoras Dinair Leal da Hora e Inês Bragança pelas sugestões pertinentes na qualificação desta tese.

Aos professores da Linha de Pesquisa Tecnologias de Informação e Comunicação nos Processos Educacionais por compartilharem seus conhecimentos.

Às funcionárias do corpo técnico-administrativo Ana Paula, Ana Lúcia, Ivone pela pronta acolhida e atenção aos mestrandos e doutorandos da universidade.

Aos gestores das escolas pesquisadas: Escola Estadual Presidente Costa e Silva, Escola Tomé Francisco da Silva e Escola de Tempo Integral Professora Iracema Maria Vicente o meu muito **Obrigada!**

"... que a importância de uma coisa não se mede com fita métrica nem com balanças, nem barômetros etc. Que a importância de uma coisa há de ser medida pelo encantamento que a coisa produza em nós."

Manoel de Barros

RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em investigar de que maneira as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) contribuíram para a melhoria da gestão em três escolas premiadas, localizadas nos estados do Tocantins, Pernambuco e Mato Grosso do Sul. A hipótese norteadora da pesquisa foi de que a utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação colaboraram para a melhoria da gestão em escolas premiadas nacionalmente, por meio do Prêmio de Gestão Escolar, iniciativa do CONSED e parceiros. O referencial teórico discutiu inicialmente o contexto de globalização e neoliberalismo (BAUMAN, 1999; MITTER, 2002) em articulação com a educação e gestão (OLIVEIRA, 2002; BALL, 2004) e as mudanças provocadas no cenário educacional brasileiro (ABRUCIO, 2007; PERONI, 2008). Em seguida abordou a presença da cibercultura na contemporaneidade (VIRILIO, 2002; LEMOS, 2004) e a presença das TIC na Educação e Gestão (PRETTO, 2002; HARGREAVES, 2004), como também as possibilidades de inclusão digital na escola (DEMO, 2001; CASTELLS; 2003). O estudo de natureza qualitativa foi conduzido por meio de observações, análise documental e entrevistas semiestruturadas, com a participação de nove gestores de TO, PE e MS. 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 TIC. Dentre os resultados do estudo destacam-se: (a) no que diz respeito às dificuldades na implantação e utilização das TIC verificamos que a problemática das escolas se concentra em torno de carências na infraestrutura operacional (equipamentos e pessoal de apoio); (b) quanto à maneira como as TIC são utilizadas evidenciou-se a preocupação dos gestores de que as mesmas não sejam utilizadas na escola dissociadas do projeto pedagógico; (c) em relação à contribuição efetiva das TIC para a obtenção do prêmio revelaram que o seu grande diferencial na utilização das TIC é a maneira como são utilizadas no processo de ensino e na aprendizagem, destacando as potencialidades das mesmas como uma ação inovadora no cotidiano da escola e consequentemente contribuindo para a premiação.

Palavras- chave: Gestão Escolar. Tecnologias da Informação e Comunicação. Educação

ABSTRACT

The overall objective of this research was to investigate how the Information and Communication Technologies (TCI) have contributed to the improvement of management in three schools, located in the states of Tocantins, Pernambuco and Mato Grosso do Sul. The guiding hypothesis of the research was that the Information and Communication Technologies have contributed to the management in schools awardees nationally, through the Award of School Management, initiative of CONSED and partners.The theoretical framework discussed initially the context of globalization and neoliberalism (BAUMAN, 1999; MITTER, 2002) in conjunction with education and management (OLIVEIRA, 2002; BALL, 2004) and the changes caused on the educational scene brazilian (ABRUCIO, 2007; PERONI, 2008). Then addressed the presence of cyberculture in contemporaneity (VIRILIO, 2002; LEMOS, 2004) and the presence of TCI in Education and Management (PRETTO, 2002; HARGREAVES, 2004), as well as the possibilities of digital inclusion in school (DEMO, 2001; CASTELLS, 2003).The qualitative study was conducted by means of observations, documentary analysis and semi-structured interviews, with the participation of nine managers of TO, PE and MS. The relevance of the present study is located, particularly in contributions offered in terms of subsidies to transformation processes directed to the work developed by managers with regard to TCI.Among the results of the study are: (a) with regard to the difficulties in the deployment and use of TCI we have seen that the problem of schools focuses around shortcomings in operational infrastructure (equipment and support staff); (b) as to the manner in which TCI's are used evidenced-if the concern of managers that they are not used in the school separated from the pedagogic project;(C) in relation to the effective contribution of TCI to obtaining the prize revealed that your great differential in the use of TCI is the way they are used in the process of teaching in lifelong learning, highlighting the potential of the same as an innovative action in the daily school and consequently contributing to the award.

Key Words: School Management. Information and Communication Technologies. Education

RESUMEN

El objetivo general de esta investigación fue investigar cómo la Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC) han contribuido a la mejora de la gestión en tres escuelas ganadoras en los estados de Tocantins , Pernambuco y Mato Grosso do Sul. La hipótesis que guía la investigación era que las Tecnologías de la Información y de la Comunicación contribuyeron para la mejora de la gestión en las escuelas premiadas a nivel nacional a través del Premio a la Gestión Escolar , una iniciativa de CONSED y socios . El marco teórico discutió inicialmente el contexto de la globalización y el neoliberalismo (BAUMAN, 1999; MITTER, 2002), en relación con la educación y la gestión (OLIVEIRA, 2002; BALL, 2004) y provocó cambios en el escenario educativo brasileño (ABRUCIO, 2007; PERONI, 2008). Luego se dirigió a la presencia de la cibercultura y la presencia contemporánea (VIRILIO, 2002; LEMOS, 2004) de las TIC en la Educación y Gestión (PRETTO, 2002; HARGREAVES, 2004), así como las posibilidades de inclusión digital en la escuela (DEMO, 2001; CASTELLS, 2003). El estudio de naturaleza cualitativa se llevó a cabo a través de observaciones, análisis de documentos y entrevistas semi - estructuradas con una muestra de nueve gerentes TO, PE y MS. La importancia de este estudio radica sobre todo en las contribuciones ofrecidas en términos de subsidios a los procesos de transformación dirigidos a la labor de los administradores en relación a las TIC. Entre los resultados del estudio se destacan: (a) en lo que respecta a las dificultades en la implementación y uso de las TIC verificamos que la problemática de las escuelas se centra en torno a las deficiencias en la infraestructura operativa (equipos y personal de apoyo) , (b) en cuanto a la manera cómo las TIC son utilizadas, se ha subrayado la preocupación de los directivos que las mismas no sean utilizadas en la escuela disociadas del proyecto pedagógico , (c) en relación a la contribución efectiva de las TIC para la consecución del premio, se han revelado que su gran diferencial en el uso de las TIC es la forma en que se utilizan en el proceso de enseñanza-aprendizaje , destacando el potencial de las mismas como acción innovadora en el cotidiano de la escuela y por lo tanto contribuyendo para la premiación.

Palabras clave: la gestión escolar. Tecnologías de la Información y de la Comunicación. Educación

APRESENTAÇÃO

"Todo projeto tem uma história". Esta frase dita pela Prof.ª Inês Bragança e ouvida por mim em alguns momentos reflete bem o percurso desta tese. Uma história que começou na minha infância quando lá eu já tinha o desejo de ser professora demonstrando isso até nas brincadeiras infantis quando tinha muitos alunos imaginários.

No ano de 1982 esse sonho começou a tomar forma quando conclui a escola Normal. Logo no ano seguinte comecei a lecionar na mesma escola em que tinha estudado, com as turmas iniciais e tentar por em prática um pouco do que tinha aprendido.

Minha graduação em pedagogia no ano de 1986 proporcionou de imediato, mais desejos de realizar uma prática de efetiva qualidade e consciência crítica. Nessa época eu já me dividia entre a escola pública e privada e comecei a me confrontar com os limites e as possibilidades de realização de um trabalho que avançasse além do ato de ensinar.

Comecei logo a perceber que as soluções para os problemas que surgiam, muitas vezes não eram as ideais, mas sim as possíveis dentro de um contexto educacional que já apresentava sinais de acentuado desgaste, principalmente, na esfera pública.

Os anos foram passando e ao assumir funções de Orientação, Supervisão e Gestão, cada vez mais eu percebia as dificuldades para se manter uma escola que fosse de interesse para o seu alunado, ou melhor, que ela representasse um diferencial em suas vidas. Já que os seus locais de moradia, seu entorno não eram considerados atrativos.

E nessa busca entendendo que a formação se faz necessária para as pessoas fui buscando especializações em educação para obter suporte para uma prática mais significativa. Novos referenciais foram descobertos, novas experiências compartilhadas, grupos de estudos organizados. Na escola tentando uma reorganização de espaços e tempos para promover as formações.

No ano de 2005 ingressei no Mestrado em Educação e tive o privilégio de conseguir pesquisar dentro de "escola". Na ocasião a pesquisa possibilitou dar vez e voz a jovens concluintes de ensino médio e indagar dos mesmos se a escola que eles estavam concluindo estaria oportunizando a interlocução com o mundo do trabalho. Os sujeitos eram alunos de escola pública e privada e infelizmente os resultados ratificaram uma dificuldade da escola pública em atender às necessidades da juventude. Nesta pesquisa também ficou latente a insatisfação com a gestão da escola. Passado um tempo fiz parte do grupo de trabalho para auxiliar na gestão de escolas estaduais no Rio de Janeiro. Neste trabalho eu tinha um rol de escolas que deveriam ser visitadas regularmente acompanhando o trabalho e auxiliando na

organização de projetos visando à melhoria de aprendizagem. Mesmo tendo como “pano de fundo” as ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), muitas experiências produtivas foram compartilhadas.

Alguns anos se passaram e ao prestar processo seletivo para o Doutorado surgiu à possibilidade de analisar a gestão por outro viés. Mas o que pesquisar indo ao encontro da linha de pesquisa de Tecnologias de Informação e Comunicação nos Processos Educacionais? Impasse resolvido com a organização do projeto de tese era hora de começar a coletar material. Quanta dificuldade! Chegou uma hora que cheguei a pensar em desistir do projeto, mas não dava mais tempo. Na qualificação chegou-se a sugestionar que a pesquisa se concentrasse na perspectiva documental, mas tal fato não me agradava. Depois de muita insistência eis que consegui ter o primeiro acesso aos dossiês de candidatura das escolas premiadas em gestão das três últimas edições do Prêmio de Gestão Escolar, pois a pesquisa buscava investigar qual a contribuição das TIC para a melhoria da gestão dessas escolas. A partir daí foi uma enorme correria. Feita a seleção das escolas era hora de agendar a visitação e, neste momento, toda a dificuldade inicial se transformou em facilidade. Quanto acolhimento! Quanto respeito em receber um pesquisador na escola. Para elas, por conta da projeção possibilitada pela premiação, não era nenhuma novidade. Mas mesmo assim a simplicidade foi a marca registrada de todas.

Foram momentos de “pura energia”, que nenhum desgaste posterior vai conseguir diminuir o encantamento.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO..... 13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO..... 13
1.2 O PRÊMIO PESQUISADO 21
1.3 OBJETIVO GERAL E QUESTÕES DE ESTUDO..... 22
1.4 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO..... 23
1.5 METODOLOGIA DA PESQUISA..... 24
1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO..... 30

2 GLOBALIZAÇÃO, NEOLIBERALISMO E GESTÃO DA ESCOLA..... 31
2.1 CONTEXTO DE GLOBALIZAÇÃO E NEOLIBERALISMO..... 31
2.2 GLOBALIZAÇÃO, INFORMAÇÃO E EDUCAÇÃO..... 37
2.3 EDUCAÇÃO E GESTÃO NO CONTEXTO DE GLOBALIZAÇÃO E NEOLIBERALISMO..... 41
2.3.1 A educação no Brasil no contexto das políticas neoliberais..... 44
2.3.2 A reforma do Estado e o novo modelo de gestão pública: a gestão gerencial..... 48
2.4 NOVAS RELAÇÕES DE TRABALHO E A GESTÃO ESCOLAR..... 51

3 CIBERCULTURA RELAÇÃO COM A EDUCAÇÃO E GESTÃO..... 62
3.1 CIBERCULTURA E SUA RELEVÂNCIA CONCEITUAL..... 62
3.2 TIC, EDUCAÇÃO E GESTÃO.....75
3.2.1 Relações entre formação docente e tecnologia..... 80
3.3 TIC E A POSSIBILIDADE DE INCLUSÃO DIGITAL NA ESCOLA..... 86
3.3.1 Políticas públicas de inclusão digital.....89

4 OS CENÁRIOS DA PESQUISA.....93
4.1 CENÁRIO DA ESCOLA ESTADUAL PRESIDENTE COSTA E SILVA..... 99
4.2 CENÁRIO DA ESCOLA TOMÉ FRANCISCO DA SILVA..... 109
4.3 CENÁRIO DA ESCOLA MUNICIPAL DE TEMPO INTEGRAL PROFESSORA IRACEMA MARIA VICENTE.....117

5 PRESENÇAS, INFLUÊNCIA E CONTRIBUIÇÃO DAS TECNOLOGIAS EM ESCOLAS DE GESTÃO PREMIADA – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS..... 124
5.1 ANÁLISE OBTIDA NAS ESCOLAS PESQUISADAS..... 125
5.1.1 Caracterização básica dos entrevistados na escola A situada em Tocantins....,.... 125
5.1.2 Caracterização básica dos entrevistados na escola B situada em Pernambuco.... 126
5.1.3 Caracterização básica dos entrevistados na escola C situada em Mato Grosso do Sul.....,,127
5.2 ENTREVISTAS COM OS GESTORES..... 128

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....149
REFERÊNCIAS.....154
APÊNDICE.....164
ANEXOS.....166

INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Muito se tem discutido sobre a globalização e as mudanças propiciadas por este fenômeno, tais como: a revolução informática que tem possibilitado às nações centrais e periféricas o uso das tecnologias da informação e da comunicação em larga escala; a utilização da energia nuclear, não somente pelas grandes potências mundiais: a organização de um sistema financeiro internacional; a influência de empresas, corporações ou conglomerados na dinâmica dos meios de produção, das forças produtivas, da tecnologia e da divisão internacional do trabalho; a reprodução ampliada do capital em nova escala; o predomínio do ideal do neoliberalismo, nos modos de gerir o mercado e o poder público. Mas também se enfatiza os efeitos perversos que os avanços originários da globalização têm provocado nas relações sociais.

Independentemente da posição adotada ao se discutir a respeito da globalização não é possível desconsiderar que é um fenômeno que está alterando a vida das pessoas, como pode ser visto em Dreifuss (1999, p. 156):

> [...] são fenômenos do mundo da tecnologia, da produção, das finanças e do comércio que atingem de forma desigual e combinada todos os países da terra, e não somente aqueles que operam em escala mundial [...] os fenômenos da globalização que se expressam na sociedade, se expressam na cultura e marcam a politica, condicionando gestão e governança nacional.

Estamos, assim, vivendo em um mundo de constantes mudanças e que estas abrangem as dimensões política, econômica, social e tecnológica. Essas mudanças foram aceleradas no decorrer do século XX, em especial após a década de 1970, principalmente pelos avanços científicos e tecnológicos que, juntamente com as transformações sociais e econômicas, revolucionaram as formas como nos comunicamos, nos relacionamos com as pessoas, os objetos e com o mundo ao redor.

Como uma decorrência desse processo, o governo brasileiro, a exemplo de outros na América Latina, a partir dos anos de 1990, introduziu mudanças substanciais em todo o sistema educativo. Isto ocorreu principalmente a partir do governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) e teve prosseguimento, guardadas as devidas proporções/feições, no governo Luís Inácio Lula da Silva (2003-2010).

As políticas sociais no governo de Fernando Henrique e, dentre elas, a educacional, trouxeram a marca da reforma realizada na administração pública, durante o seu governo. Tal

reforma implicou na privatização de empresas públicas e trouxe como consequência a desregulamentação da administração federal e da administração pública, instaurando a descentralização como modelo de gestão das políticas sociais (OLIVEIRA, 2009). E isso trouxe consequências para a gestão da educação. Muitas reformas realizadas no período FHC se deram na contramão dos direitos e garantias conquistadas na Constituição de 1998. O entendimento das políticas sociais como direito universal afirmada na Constituição Federal de 1998 passa a ser substituída pela noção de priorização aos mais necessitados, a públicos-alvo específicos, como pode ser observado nos diversos programas sociais do governo Cardoso.

As políticas educacionais implementadas neste governo tinham como marca principal a descentralização administrativa, financeira e pedagógica que resultou em significativo repasse de responsabilidades para o nível local, por meio da transferência de ações e processos de implementação, atribuindo grande relevância à gestão escolar, acompanhando tendências que se verificava em âmbito internacional *(idem*).

Vários autores já se dedicaram a estudar este contexto e os processos que unificam as reformas educacionais e suas conclusões apontam que as reformas tiveram como foco a introdução de mecanismos gerenciais nos sistemas de ensino, baseados no binômio "eficiência e eficácia" e responsabilização pelos resultados. Assim a reforma brasileira visou descentralizar as ações do Estado: tomou a escola como unidade administrativa, instituiu o financiamento *per capita*, programou exames nacionais de avaliação dos processos de aprendizagem, atribuiu novas funções aos docentes e fomentou a formação de gestores (OLIVEIRA, 2006; BALL, 2002, 2005).

Para Oliveira (2004), a partir da última década do século XX, fortaleceu-se uma tendência mundial à formulação de propostas para o desenvolvimento da gestão educacional, especialmente no âmbito da educação básica em que são recorrentes os apelos para a eficiência e a eficácia do sistema educacional e, particularmente, da escola. As instituições públicas são impelidas a trilhar e a adotar novas formas de organização na linha daquilo que poderíamos chamar de "autogestão", no sentido de que as mesmas se aproximem de suas congêneres do setor privado. Multiplicam-se propostas de avaliação do desempenho escolar medido, seja pelo rendimento dos alunos em testes padronizados, seja pela participação e envolvimento dos professores e demais trabalhadores em atividades que não se limitam à sala de aula e se inserem na organização mais geral do trabalho da escola.

O novo quadro regulatório tem repercutido diretamente na composição, estrutura e gestão das redes públicas de ensino, pois trouxeram medidas que alteram a configuração das

redes nos seus aspectos físicos e organizacionais traçando adequações segundo os critérios de produtividade, eficácia, excelência e eficiência, presentes nos programas da reforma.

A partir deste contexto, tem-se a necessidade de compreensão das interferências que as reformas têm exercido sobre as relações de trabalho na escola, nos procedimentos normativos que determinam a carreira e a remuneração docente, bem como as implicações sobre a profissão e a identidade à luz da especificidade latino-americana e, no caso brasileiro, do advento da gestão democrática na educação, que foi uma conquista dos movimentos sociais.

Tais reformas têm sido marcadas pela padronização de processos administrativos, os quais possibilitam baixar custos e redefinir gastos, sem, contudo, abrir mão do controle central das políticas. O modelo de gestão escolar adotado combina formas de planejamento e controle central na formulação de políticas com a descentralização administrativa na execução das mesmas. A flexibilidade presente nesse modelo é colocada em prática mediante a descentralização administrativa que representa a transferência de obrigações dos órgãos centrais às escolas e à municipalização do ensino fundamental. A descentralização financeira que permite à escola maior flexibilidade na gestão e captação de recursos externos e a descentralização pedagógica com a elaboração coletiva do Projeto Pedagógico pela instituição.

A expansão da educação básica como vem sendo realizada tem sobrecarregado em grande medida os trabalhadores docentes. Essas reformas têm resultado em reestruturação do trabalho pedagógico proveniente da combinação de diferentes fatores que se fazem presentes na gestão e na organização do trabalho escolar (OLIVEIRA, 2005). A consequência tem sido maior responsabilização dos professores, gestores e coordenadores com maior apelo para um maior envolvimento da comunidade na gestão da escola.

No plano internacional, alguns autores vêm se debruçando sobre essas questões, desenvolvendo importantes estudos e pesquisas que procuram compreender a manifestação desse processo. Entre eles, pode-se destacar o trabalho de Barroso (2003) que, com base em uma análise realizada a partir da seleção de seis estudos realizados em diferentes contextos geopolíticos, desenvolve uma tipologia que contribui na compreensão do que poderia designar como a problemática emergente no domínio das políticas educativas em nível internacional.

O estudo destaca aspectos importantes e comuns entre os estudos comparados das políticas educativas internacionais, como o efeito de contaminação – tomar de empréstimos modelos, discursos ou práticas de outros sistemas educativos para legitimar propostas de mudanças, geralmente distintas do contexto social, histórico e econômico e político local: o efeito de hibridismo – sobreposição ou mestiçagem de diferentes lógicas, discursos e práticas

na definição e ação políticas; e o efeito mosaico – proliferação de iniciativas avulsas e normas para a prática dos processos de desregulação e privatização, “tomadas em tempos e para espaços e públicos diferentes, configurando a educação como unidade isolada, em oposição ao “agregado coerente de elementos”, interagindo entre si com o mesmo fim” (BARROSO, 2003, p. 33).

Em articulação com este quadro de mudanças é notório que o advento das tecnologias da informação e comunicação (TIC) revolucionou nossa relação com a informação. Se antes da sua disseminação o acesso às informações era moroso, hoje elas estão por toda a parte, sendo transmitidas pelos diversos meios de comunicação. Assim a informação e o conhecimento não se encontram mais circunscritos aos ambientes escolares e universitários, foram mais democratizados. Muitos desafios a serem enfrentados, pelos educadores, frente a esse novo contexto, dentre os quais destacamos; como orientar o aprendiz a saber, o que fazer com essa informação, de que modo internalizá-la na forma de conhecimento e, principalmente, como aplicar este conhecimento proporcionando independência e responsabilidade.

Ao refletir sobre o conceito de experiência no âmbito da educação Larrosa (2002, p. 28) distingue informação de conhecimento, que resulta da experiência: “[...] estar informado não é saber de experiência, de sabedoria [...]”. Noutros termos, estar informado não garante a capacidade de transformar informação recebida em conhecimento: produzi-lo exige reflexão e interação com essas informações – isto é, que lhe atribuam significação. O sentido da experiência constitui um saber particular, subjetivo: ainda que duas pessoas vivenciem o mesmo acontecimento, não têm a mesma experiência, pois esta é sempre singular, não repetível e inseparável do indivíduo que a vive. Aprender com a experiência do outro pressupõe revivê-la, torná-la própria.

As novas tecnologias têm influenciado todas as organizações contemporâneas, inclusive a escola. Observa-se a necessidade, em atendimento as exigências da sociedade do conhecimento, de construir uma escola diferente, gerida de uma forma diferente e com um processo diferente de ensino-aprendizagem. Para tal exige considerar o contexto social do ensino, a cultura escolar e a criação e implantação de um projeto educacional compartilhado (SANCHO, 2006).

Ao referir-se à sociedade do conhecimento, Valente (2002, p. 108) aponta também para a necessidade de transformação das escolas atuais, pois a sociedade do conhecimento:

> [...] requer indivíduos criativos e a capacidade para criticar construtivamente, pensar, aprender sobre aprender, trabalhar em grupo e conhecer seus

> próprios potenciais capazes de dominar conhecimentos específicos em profundidade, além das leituras dos problemas ecológicos e sociais que preocupam a sociedade.

Um processo de transformação onde se criariam ambientes de aprendizagem nos quais os aprendizes pudessem vivenciar e desenvolver essas capacidades. Há necessidades de mudanças que vão muito além da simples instalação de computadores nas escolas como um recurso educacional.

> Eles devem ser inseridos em ambientes de aprendizagem que facilitem a construção de conhecimento, a compreensão do que o aprendiz faz e o desenvolvimento das habilidades que são necessárias para atuar na sociedade do conhecimento (VALENTE, 2002, p. 108).

No entanto, a construção de ambientes de aprendizagem utilizando o computador apresenta grandes desafios para o professor, tais como: rever o seu papel nesse novo contexto; fazer análise cuidadosa do que significa ensinar e aprender. O autor (*idem*) ressalta a importância de entender o computador como uma nova forma de representar o conhecimento, de redimensionar conceitos já conhecidos. Nesta perspectiva, a formação do professor deve ir muito além de proporcionar conhecimentos sobre o computador; deve oportunizar a vivência de experiências que contextualizem o conhecimento que ele constrói, de tal forma que o processo de formação deve:

> [...] criar condições para o docente construir conhecimento sobre as técnicas computacionais, entender porque e como integrar o computador na sua prática pedagógica, de ser capaz de superar barreiras de ordem administrativa e pedagógica, possibilitando a transição de um sistema fragmentado de ensino para uma abordagem integradora de conteúdo e voltada para a resolução de problemas específicos do interesse de cada aluno (VALENTE, 2002, p.4).

Nessa mesma linha de raciocínio, entendemos que não é só premente mudanças de concepções teóricas e práticas em processos de formação dos professores, mas que é preciso incluir, de maneira especial, aqueles que têm a liderança dos processos administrativos e pedagógicos – os gestores. Considera-se relevante aos mesmos rever suas funções para que possam ser capazes de fazer gestão com tecnologias e gestão das tecnologias presentes na escola (ALMEIDA, M. E.; PRADO, 2005), conhecendo seus limites e potencialidades para maximizar os processos de gestão e ensino – aprendizagem.

Para Almeida, (2007) as tecnologias da informação e da comunicação têm um papel mais relevante na escola se tiverem os usos provocados pelas questões da filosofia e da ética, pois o “saber como” é fundamental para a evolução, mas o “saber por quê” é à base da

continuidade da verdade, da justiça e da felicidade – objetivos últimos da escola (p. 181). Ao abordar a relação teoria prática, explicita que "ter uma teoria significa ter um olhar largo sobre o assunto. No fundo, significa saber para onde se está indo [...]. Ela dá a direção e o sentido das práticas" (p. 180).

A formação de gestores para o uso das tecnologias não deve se restringir a prepará-los para facilitar a introdução do computador na escola, incentivando a sua utilização pelos professores e alunos, mas, principalmente instigar a equipe gestora a rever suas funções, redimensionando o seu campo de atuação, construindo um novo significado com o auxílio da tecnologia. Trata-se de criar situações que propiciem aos participantes a compreensão sobre a relevância do seu papel enquanto líder institucional para o desenvolvimento de uma nova proposta educacional na qual a tecnologia favorece o trabalho coletivo, a gestão participativa, a tomada de decisões, a identificação de talentos e lideranças (ALMEIDA, M.E; ALONSO, 2005). Deve permitir, ainda, refletir, analisar e reconstruir o seu papel frente às responsabilidades que lhes cabe como liderança da instituição, gestores do projeto político pedagógico e da criação de uma nova cultura da escola que incorpora as TIC (ALMEIDA, M. E.; ALONSO, 2005). Abordam, ainda, a importância dos professores e gestores assumirem a formação enquanto um processo contínuo, permanente, integrado ao cotidiano, enquanto uma ação coletiva que promova mudanças no contexto de atuação, onde o gestor é um elemento fundamental (RUBIM, et al., 2005). E nesse sentido apontam a importância de se fazer a formação na ação pois, se o objetivo é favorecer a introdução de mudanças na organização da escola, é importante valorizar a experiência acumulada no cotidiano, trazendo-a para reflexão no momento da formação.

Conforme relatamos as transformações tecnológicas que vêm ocorrendo na humanidade nos levam a modificar as dimensões do pensar, pois transformam o conhecimento que as pessoas têm de si próprias, das outras e de suas relações com o mundo. Nesse paradigma "o homem transforma e sofre os efeitos dessa transformação, transformando-se" (LÉVY, 1993, p, 17). De acordo com Perrenoud (2000, p.139) esse paradigma não diz respeito à simples utilização das tecnologias, diz respeito ao conceito de aprendizagem. Propiciar a passagem de uma "escola centrada no ensino para uma escola centrada nas aprendizagens".

Muitas são as possibilidades de mudanças na organização do trabalho escolar decorrentes da incorporação e integração pedagógica das TIC ao ensino, entretanto, para que essas mudanças se materializem faz-se necessário a existência de uma série de fatores que

corroboram para o sucesso ou fracasso desta iniciativa e que são descritos por Sancho, (2006, p.166), da seguinte forma:

- A existência de um projeto institucional que impulsione e avalize a inovação educativa utilizando tecnologias informáticas.
- A dotação suficiente e adequada da infraestrutura e recursos informáticos nas escolas e salas de aula.
- A formação dos professores e a predisposição favorável deles com relação às TIC.
- A disponibilidade de variados e abundantes materiais didáticos ou curriculares de natureza digital.
- A existência de condições e cultura organizativas nas escolas que apoie e impulsione a inovação baseada no uso pedagógico das TIC.
- A configuração de equipes externas de apoio aos professores e às escolas destinadas a coordenar projetos e facilitar soluções para os problemas práticos.

Não obstante, diante da ausência de compreensão das possíveis contribuições das TIC ao funcionamento do cotidiano escolar e à aprendizagem dos alunos verificamos a existência de duas situações bastante comuns: uma onde o uso das tecnologias é simplesmente ignorado na escola e outra onde o uso atende apenas ao cumprimento de tarefas burocráticas. Nesta última possibilidade se perde a chance de utilizar as potencialidades das TIC para que o gestor escolar assuma o seu papel líder: tanto impulsionando a discussão do uso da tecnologia no processo de ensino-aprendizagem como auxiliando a criação de uma nova cultura na escola ao incorporar as TIC às suas práticas.

Percebemos que a comunicação participativa, confiante, de motivação constante proporciona processos interativos de aprendizagem que levam a descoberta de novas dimensões de significação que antes passavam despercebidas. Esse processo de aprendizagem traz consigo diferentes sujeitos, com especificidades próprias de interesse e de estilos, participantes desta dinâmica de construção. Com isso queremos salientar que o uso das TIC na gestão escolar além de possibilitar um conjunto de facilidades no armazenamento e tratamento das informações relacionadas à documentação escolar podem incrementar formas de participação da comunidade no processo decisório da escola. Em síntese vislumbramos a possibilidade da democratização do acesso às informações referentes às esferas administrativas e pedagógicas. Entretanto é sempre bom lembrar que as TIC constituem uma contribuição, não o único caminho para práticas inovadoras/instituintes. É preciso ter cuidado para que as tecnologias não sejam vistas como uma panaceia para resolver todas as questões.

Diante deste cenário, a hipótese que levantamos e estimula nossa pesquisa é a de que as tecnologias da informação e da comunicação contribuíram para a melhoria da gestão em escolas que foram premiadas nacionalmente, por meio do Prêmio de Gestão Escolar, iniciativa do Consed e parceiros. Tal escolha se justifica pelo fato de que o prêmio é tecnicamente anunciado como uma oportunidade de autoavaliação da escola, possibilitando uma oportunidade para que a comunidade escolar possa refletir, aprender e crescer em torno de seus objetivos, propostas e desafios, bem como destacar e evidenciar iniciativas de experiências inovadoras e bem sucedidas. A linha norteadora do prêmio revela assim uma prática efetiva e representativa da gestão educacional na perspectiva gerencial. E o uso das TIC viriam nesse sentido?

Conforme mencionamos integrar as TIC à gestão significa ir além do seu uso convencional, incorporar suas especificidades e contribuições na própria gestão da escola. No entanto, mesmo em situações que ocorrem práticas inovadoras com o uso das tecnologias, na maioria delas estas práticas constituem ações isoladas e não caracterizam a integração das TIC na cultura escolar. A incorporação de tecnologias pela educação torna-se então obrigatoriamente parte de "uma estratégia global de política educativa" (TEDESCO, 2004) e um elemento essencial para o caráter democrático das sociedades do futuro. O envolvimento dos gestores escolares na articulação dos diferentes segmentos da comunidade escolar, na liderança do processo de inserção das TIC na escola em seus âmbitos administrativo-pedagógico, pode contribuir significativamente para os processos de transformação da escola em um espaço articulador e produtor de conhecimentos compartilhados.

Pelo descrito anteriormente, de forma breve, nosso interesse se voltou para investigar a contribuição das TIC na gestão de escolas que foram premiadas em nível nacional. Por este motivo, consideramos oportuno explicitar em linhas gerais as diretrizes do prêmio, o que será feito a seguir. Esclarecemos que não desconhecemos ou questionamos a relevância do prêmio Inovação em Gestão Educacional[1], entretanto, o Prêmio de Gestão Escolar melhor atende ao nosso objetivo de identificar a contribuição das TIC no interior das escolas.

---

[1] O Prêmio Inovação em Gestão Educacional[1] foi instituído pelo Ministério da Educação em maio de 2006, sob a coordenação do Inep, em parceria com a Secretaria de Educação Básica (SEB), o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), a União Nacional de Dirigentes Municipais (Undime) e a Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). A premiação tem como objetivo incentivar o desenvolvimento e mobilizar os municípios a fim de tornarem públicas as experiências inovadoras em Gestão Educacional que contribuam para o alcance dos objetivos e metas do Plano Nacional de Educação (PNE), do Compromisso Todos pela Educação, além de reconhecer e premiar os municípios e os dirigentes Municipais de Educação por suas iniciativas inovadoras e resultados alcançados. Além do exposto o Prêmio busca também

1.2 O PRÊMIO PESQUISADO

De acordo com o que consta no site[2] o Prêmio Gestão Escolar é um estímulo à melhoria do desempenho da escola e ao sucesso da aprendizagem dos alunos, pela identificação e reconhecimento, como referência nacional, de estabelecimentos escolares que estejam desenvolvendo práticas eficazes de gestão. Destaca-se como um dos mais relevantes instrumentos de mobilização e de autoavaliação das escolas públicas brasileiras, tendo por objetivo a melhoria da gestão e da qualidade do ensino.

Possui os seguintes objetivos: estimular o desenvolvimento da gestão democrática, tendo como foco o compromisso com uma aprendizagem de qualidade; valorizar as escolas públicas de educação básica que se destaquem pela competência de sua gestão e por iniciativas e experiências inovadoras e bem-sucedidas na melhoria da aprendizagem dos alunos; apoiar o desenvolvimento de uma cultura avaliativa da gestão escolar; e incentivar o processo de melhoria contínua na escola, pela elaboração de planos de ação.

Destina-se a escolas de educação básica das redes públicas estaduais/distritais e municipais, que realizem processo de autoavaliação, nos termos do regulamento do prêmio.

Quanto à premiação são concedidos, em âmbito nacional, os seguintes diplomas: diploma Escola "Destaque Estadual/Distrital à escola indicada por cada Estado/Distrito Federal como a que melhor atende aos critérios estabelecidos no regulamento, diploma Escola "Destaque Nacional" às seis finalistas, selecionadas pelo Comitê Nacional de Avaliação, diploma Escola "Referência Brasil" à escola melhor classificada dentre as seis finalistas.

Além dos diplomas, será concedida uma viagem para intercâmbio de experiências no Brasil e/ou no exterior ao diretor da escola melhor classificada em cada estado, e também uma premiação em dinheiro.

---

prospectar experiências inovadoras em Gestão Educacional que apresentem resultados positivos e divulgá-las para a sociedade. De acordo com as informações disponíveis no site são consideradas experiências inovadoras em gestão da educação pública as iniciativas desenvolvidas, com intenção, na abrangência das secretarias municipais de educação que contribuam para a solução de problemas/ desafios da educação básica, promovendo avanços em relação aos objetivos e metas do Plano Nacional de Educação. As iniciativas inscritas devem atender a um dos seguintes grupos temáticos: gestão pedagógica, gestão de pessoas, planejamento e gestão (democrática, infraestrutura e financeira) e avaliação e resultados educacionais. Em sua primeira edição, no ano de 2006, foram inscritas duzentas e sessenta e cinco iniciativas inovadoras contando com a participação de treze capitais e municípios de vinte e quatro Estados distribuídos nas cinco regiões do país. Em 2008, na segunda edição, o Prêmio incorporou as orientações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), especialmente o Plano de Metas Compromisso Todos pela educação. Desta forma, as experiências candidatas ao Prêmio deveriam ter identificação direta com uma ou mais Diretrizes estabelecidas pelo Plano de Metas.

[2] www.consed.org.br

Os comitês de avaliação são organizados em três instâncias: comitê escolar – realiza o processo avaliativo e prepara a apresentação da candidatura; comitê estadual/distrital - realiza a avaliação das candidaturas e seleciona a Escola Referência em Gestão Escolar do seu estado e o comitê nacional – realiza a avaliação das escolas indicadas como referências estaduais e seleciona as seis finalistas ao Prêmio Destaque Brasil.

O prêmio é uma iniciativa do Consed em parceria com a Embaixada dos Estados Unidos; Fundação Roberto Marinho; Instituto Unibanco; Fundação Santillana; Fundação Itaú Social; Instituto Gerdau, Fundação Victor Civita; União Nacional de Dirigentes Municipais de Educação (Undime); Ministério da Educação (MEC); Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e Instituto Natura.

1.3 OBJETIVO GERAL E QUESTÕES DE ESTUDO

Diante do exposto, elaboramos o objetivo geral desta pesquisa, a saber: investigar de que maneira as tecnologias da informação e da comunicação (TIC) contribuíram para a melhoria da gestão de escolas premiadas.

Deste objetivo foram extraídas as seguintes questões de estudo:

(a) como essas escolas se prepararam (infraestrutura e formação) para favorecerem a incorporação das tecnologias da informação e da comunicação nas suas atividades?

(b) o que dizem os gestores de escolas premiadas sobre as possibilidades e dificuldades na implantação e utilização das TIC no dia a dia das escolas?

(c) de que maneira as TIC são utilizadas na escola?

(d) que mudanças foram observadas, pelos gestores, nas escolas premiadas a partir da incorporação das TIC?

(e) qual o entendimento dos gestores participantes da pesquisa sobre a contribuição efetiva das TIC para a obtenção do prêmio?

(f) que ganhos esses gestores apontam que as escolas obtiveram após o recebimento da premiação?

1.4 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

A importância deste estudo relaciona-se fundamentalmente à articulação entre gestão escolar e tecnologias da informação e da comunicação na escola. Nossa pesquisa se ocupa de tema pouco estudado na área acadêmica, a saber: a contribuição das TIC para a gestão premiada. Isto ficou evidenciado em consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES, que focalizou o período 2000-2011.

Constatamos a existência de 18 produções, entre dissertações e teses relacionadas ao critério pesquisado (gestão, tecnologias da informação e educação e educação) e a inexistência de qualquer produção para os anos de 2000 e 2001. Analisando os resumos disponibilizados pela CAPES, encontramos duas dissertações e uma tese que se aproximavam do foco que estabelecemos para nosso estudo.

Na sua dissertação de mestrado, Lima (2002) estuda a apropriação da informática como recurso pedagógico pelas escolas públicas de São Paulo, considerando-se os aspectos de gestão implicados nesse processo. As escolas estudadas, na pesquisa, vêm sendo alvo de uma política pública de inserção das Tecnologias de Comunicação e Informação no ambiente escolar, baseada na oferta de meios e formação de professores, com vistas à ampliação da qualidade de ensino. O autor conclui que a apropriação tecnológica demanda aprendizagens que não se restringem ao aspecto meramente técnico e que, embora se iniciem no plano individual, expandem-se nas interações entre os diferentes atores, com reflexos na organização como um todo. Já Hessel (2004) apresenta um estudo sobre o gestor escolar e seu trabalho articulador, que deve integrar os aspectos administrativos e pedagógicos na sua ação. Além disso, avalia a utilização da Tecnologia da Informação e da Comunicação como recurso auxiliar da gestão escolar. Como resultado apontou que o relato dos diretores demonstrou estilos diferentes de gestão que aparecem refletidos na maneira como usam os recursos tecnológicos; também sugerem evidências que auxiliam a compreensão do trabalho de articulação do gestor, tais como a integração com a equipe técnica, o acompanhamento do trabalho pedagógico, a manutenção de um clima de confiança e valorização do trabalho docente, entre outros. E Carleto (2009) em sua tese relata que as possibilidades da informática na administração educacional é uma realidade no cenário contemporâneo constituído por uma sociedade informacional. Em particular, os recursos oferecidos por meio das Tecnologias da Informação e Comunicação, quando devidamente utilizados, servem como ferramenta de auxílio ao gerenciamento de informações nas organizações, sejam elas comerciais ou educacionais. O trabalho procurou também abranger questões pertinentes a conquista da

qualidade e da equidade da educação pública brasileira. Nesse cenário, enfatizou-se a importância do desenvolvimento de softwares livres na gestão de documentos para a administração pública de sistemas educacionais, pretendendo com isso contribuir com a democracia e com a transparência nos processos de gestão na educação, beneficiando em grande parte o Estado e as instituições públicas de ensino. Acrescentamos, por indicação dada na banca de qualificação, a tese de Araujo (2012) que embora não estabelecesse a correlação entre gestão premiada e tecnologias da informação e comunicação abordou os princípios da premiação escolar, compreendida como uma estratégia de regulação da gestão escolar, sustentada na lógica gerencial, que quer se tornar hegemônica nas escolas públicas brasileiras, sendo investigada uma experiência específica de gestão escolar premiada. O estudo afirmou que a escola efetiva uma gestão com características que a aproximam da gestão democrática, em função do uso de estratégias participativas que envolvem os diferentes sujeitos da escola e da comunidade, mas que, ao desenvolver ações consoantes com os editais de premiação a que concorrem, aproxima-se das características da gestão empresarial, valorizando a meritocracia, o individualismo, o pragmatismo e a análise sistêmica e concluiu que os editais de premiação ganham força para regular a vida da escola e os sentidos de público, qualidade e participação são ressignificados em função da perspectiva assumida.

1.5 METODOLOGIA DA PESQUISA

O campo da educação é saber fundamentalmente “mestiço” e por sê-lo é “uma disciplina epistemologicamente fraca [...] de fronteiras tênues”; mas também é “uma disciplina capaz de afrontar a complexidade e as contradições características da contemporaneidade”. Essa riqueza – e consequente complexidade – dos processos de ensino aprendizagem permite e demanda uma diversidade de abordagens e olhares, sobretudo considerando que “a educação é um encontro entre a razão humana e os conhecimentos” (CHARLOT, 2006, p. 9). Nessa perspectiva o cuidado com os dados obtidos e com a relevância da pesquisa se acentua em relação às reais condições de sua coleta, tendo em vista que o estudo de um fenômeno complexo, como o educacional, requer um discurso que não o seja unidimensional.

Charlot (2006) também relata duas coisas que considera realmente relevantes no desenvolvimento de uma pesquisa: em primeiro lugar o que o pesquisador quer saber e ninguém sabe, pois quando se sabe exatamente o que se quer conhecer, aí se encontra a base de um projeto de pesquisa e, em segundo lugar como “concretamente” se pretende investigar

o problema. Este “concretamente” remete a observância das normas de produção científica que são imprescindíveis para que o trabalho tenha validade acadêmica.

Complementando essa discussão Gatti (2001) comenta que se considerando as particularidades da natureza do próprio fenômeno educacional, verifica-se a dificuldade das pesquisas em captar a estrutura desse fenômeno, bem como sua dinâmica, à luz de sua concretude histórico-social, o que direcionou o surgimento de desafios teóricos e metodológicos que permanecem em aberto, e que podem ser exemplificados nos “modismos periódicos” e no “imediatismo quanto à escolha dos problemas de pesquisa”.

No caso específico da produção na área das políticas e da gestão da educação básica verifica-se, a partir de meados dos anos de 1980, um redimensionamento em seus aspectos metodológicos quando pesquisadores e teóricos começam a mencionar a relevância de se adentrar os sistemas de ensino e, posteriormente o interior das escolas com o intuito de observar como a visão/opinião/percepção dos participantes do processo educativo afetavam a implementação das reformas, objetivando construir percursos mais flexíveis de investigação na área (MARTINS, 2011).

Sendo assim, Mainardes (2009) destaca que na pesquisa de políticas educacionais no Brasil as abordagens convencionais e lineares de análise, ao que tudo indica, parecem ter sido incorporadas mais fortemente do que as abordagens críticas e dialéticas. Além disso, elenca alguns problemas que caracterizam a pesquisa, como: falta de explicitação dos pressupostos teóricos, valores éticos e os princípios que fundamentam suas análises, supervalorização dos processos locais e pouca ou frágil articulação com o sistema social, político e econômico mais amplo e ausência ou considerações insuficientes sobre as relações entre as políticas e o contexto histórico. Desta maneira considera que a pesquisa sobre políticas educacionais comprometida com uma perspectiva crítica e de análise da totalidade e de suas múltiplas relações necessita destacar as contribuições das pesquisas que buscam investigar o contexto da realidade concreta articulando-as com as determinações mais amplas.

A complexidade dos processos educativos não permite que se considere somente a mensuração de resultados para se verificar a qualidade de um determinado estabelecimento de ensino. Para este fim devemos levar em conta tanto o contexto social e político mais amplo, como a especificidade das interações nas realidades escolares distintas em virtude destas indicarem, provavelmente, a contribuição das tecnologias da informação e comunicação para a gestão de escolas premiadas, que é o objetivo a investigar em nossa tese.

Para atender tal perspectiva esta pesquisa teve como referência à abordagem crítico-qualitativa que é essencialmente relacional. Parte do princípio que nenhum processo social é

isolado, neutro, ao contrário esses processos estão sempre vinculados às desigualdades culturais, econômicas e políticas que dominam a sociedade (ALVES-MAZZOTTI, 2002). Ou seja, um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada.

Assim a dimensão qualitativa é percebida pela compreensão dos fatores que possibilitaram as escolas se tornarem premiadas em gestão, e nos interessa investigar se o uso das tecnologias da informação e comunicação contribuiu para a melhoria da gestão nas escolas. Esta dimensão se sustenta pelos autores e suas respectivas obras que foram utilizados como referencial teórico, pois a quase totalidade deles, dentre os quais destacamos (RUSSO, 2004; SANDER, 2007, 2009; LIBÂNEO, 2009) aborda a concepção de gestão comprometida com o rompimento de práticas cotidianas e (PERRENOUD, 2000; TEDESCO, 2004; SANCHO, 2006) destaca o uso das tecnologias numa perspectiva que supera sua utilização meramente administrativa/ burocrática como possibilidade para que a escola seja inovadora em suas práticas.

A abordagem qualitativa procurou apreender as motivações e o conteúdo das manifestações sociais dos gestores das escolas premiadas, isto é, tanto o problema desta pesquisa quanto suas questões de estudo deram centralidade a subjetividade dos sujeitos, que são os gestores escolares.

Desta forma é possível dizer que, de acordo com Deslauriers; Kérisit (2012, p. 131):

> O objeto por excelência da pesquisa qualitativa é a ação interpretada, simultaneamente, pelo pesquisador e pelos sujeitos da pesquisa; de onde a importância da linguagem e das conceituações que devem dar conta do objeto “vivido”, como do objeto “analisado”.

A dimensão crítica é assumida pelo entendimento dos percursos percorridos pelas escolas até o momento de ser considerada premiada. O conhecimento obtido não se destina a descrever, tão somente, a realidade das três escolas pesquisadas, mas sim a analisar criticamente, objetivando à ressignificação de práticas e a contribuição para a mudança social.

Ainda justificando o tipo de pesquisa escolhido, é visível pelo que foi exposto anteriormente, que não houve preocupação com amostras do tipo probabilístico. Entretanto, a amostra não se constituiu por acaso, mas sim em função de características precisas para o desenvolvimento da referida pesquisa.

Segundo Alves-Mazzotti (2002 p.163) “as pesquisas qualitativas são caracteristicamente multimetodológicas, isto é, usam uma grande variedade de procedimentos e instrumentos de coleta de dados”. Entretanto no planejamento da pesquisa deve-se atentar para os critérios utilizados para julgar a validade dos instrumentos de coleta de dados.

Zelditch (1969 apud Deslauries; Kérisit 2012, p. 139) aponta dois critérios: o primeiro é a "capacidade dos instrumentos de trazer as informações necessárias" e o segundo a "eficácia dos instrumentos"; sua utilização é rentável, no que se refere ao tempo requerido, ao custo, e à acessibilidade permitida é possível? Outro critério é proposto por Marshall e Rossman (1989 apud Deslauries; Kérisit 2012, p. 139) que é o da "ética", tendo em vista que "como a pesquisa qualitativa se faz no campo de pesquisa, é necessário respeitar as características do meio social".

O desenvolvimento do trabalho incluiu análise documental. Também foi empreendida uma pesquisa de campo, onde foi feito um acompanhamento da dinâmica de funcionamento das escolas e o acompanhamento de projetos que se encontravam em desenvolvimento.

O referido trabalho de campo foi realizado em três escolas que foram 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 de Tempo Integral Professora Iracema situada em Mato Grosso do Sul (uma das escolas Destaque Nacional no ano de 2012).

Os sujeitos de pesquisa foram os gestores das escolas (em exercício nas mesmas ou que já exerceram a função), tendo em vista que nosso olhar buscava 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 princípio[3], por intermédio dos e-mails coletados nos dossiês de candidatura ao prêmio de gestão obtidos junto ao Consed, detectamos uma alternância de gestores em duas das escolas (no capítulo 3 esse aspecto será mais bem explicado).

Levando-se em consideração as reflexões anteriores entendemos que os procedimentos metodológicos a serem utilizados na pesquisa compreendem: pesquisa documental e entrevista com os gestores.

A escolha pela pesquisa documental para este estudo se justifica pela riqueza de informações que deles podemos extrair e resgatar, além de ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural. A utilização de documentos na pesquisa possibilita acrescentar a dimensão do tempo à compreensão do social. A análise documental favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades,

[3] Exceção foi a Escola Municipal de Tempo Integral Professora Maria Vicente cujo e-mail institucional se encontrava desativado e então contatamos com o e-mail pessoal da diretora.

práticas, entre outros (CELLARD, 2012). E também consideramos que na abordagem qualitativa a pesquisa documental representa uma forma que pode se revestir de um caráter inovador, trazendo contribuições importantes no estudo de alguns temas.

A dimensão documental privilegiará, 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 o mesmo 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).

Após esse primeiro momento a escola identifica seus pontos fortes e suas fragilidades e a partir de suas fragilidades e elabora um plano de melhoria. Em primeira instância os dossiês das escolas são analisados por um Comitê Regional que prioriza a consistência e coerência dos documentos produzidos durante todo o processo: justificativa, autoavaliação e plano de melhoria. Cada Comitê Regional seleciona uma escola para a etapa nacional. O Comitê Nacional realiza a avaliação das escolas selecionadas pelos estados e indica as seis escolas finalistas nacionais. Cada uma dessas escolas é visitada por membros do Comitê. Além da visita são exibidos vídeos no dia da premiação ilustrando os aspectos que fazem a escola se considerar candidata à premiação em gestão e possibilita que os convidados presentes no dia da cerimônia participem do processo votando na escola que melhor apresente projetos que possibilitem uma gestão inovadora.

Também tivemos a oportunidade de verificar o projeto político pedagógico (PPP) de todas as três escolas e, também o plano de gestão da Escola Tomé Francisco. Em síntese os documentos analisados foram: os dossiês de candidatura, os projetos políticos pedagógicos e o plano de gestão da Escola Tomé Francisco que foi uma das exigências do processo seletivo para gestor no estado de Pernambuco e que teve que ser submetido à apreciação da comunidade escolar.

A segunda técnica de coleta de dados foi a entrevista, que segundo Alves –Mazzotti (2002, p.168), é “de natureza interativa, permite tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os em profundidade”. Faz-se importante, neste momento, considerar os argumentos de ordem epistemológica, teórica (ética e política) e metodológica que permeiam a utilização das entrevistas no presente estudo. O de ordem epistemológica nos remete à necessidade de explorar em profundidade a perspectiva dos atores sociais, como condição para uma apreensão e compreensão de suas condutas sociais. A este argumento soma-se o de ordem

ética e política no momento em que a entrevista se constitui em um instrumento privilegiado para a compreensão e conhecimento interno dos dilemas e questões enfrentados pelos atores sociais. Destacam-se, por fim, os argumentos metodológicos comumente utilizados para legitimar a entrevista do tipo qualitativo, como: uma ferramenta de informação sobre as entidades sociais e um instrumento potencial de exploração do vivido dos atores sociais (POUPART, 2012).

Para esta tese desenvolveu-se um roteiro de entrevista (APÊNDICE A) para a condução de entrevistas semiestruturadas com os gestores (RIZZINI, 1999). Estas entrevistas tiveram como função gerar ideias sobre a temática da tese.

Por meio da análise das informações obtidas na visitação às escolas e entrevistas realizadas durante o processo foi possível comparar as informações da análise documental com as práticas desenvolvidas nas escolas. As análises das transcrições das entrevistas foram organizadas agrupando-se todas as respostas para as respectivas perguntas e que tomamos como referenciais, permitindo a interpretação do conteúdo à luz das questões de estudo que em confronto com as demais informações analisadas desencadearam possíveis reflexões para as questões levantadas nesta pesquisa. Os lócus de pesquisa e os resultados da pesquisa de campo serão descritos nos capítulos 4 e 5.

A partir da interlocução realizada entre a subjetividade dos atores sociais e a particularidade dos fenômenos sociais e, considerando-se os instrumentos de coleta de dados utilizados procedemos à análise/interpretação das categorias presentes no material empírico, tendo como foco de investigação os seguintes eixos: gestão escolar premiada, tecnologias da informação e comunicação e educação.

Os dados relativos aos documentos e as respostas obtidas nas entrevistas serão analisadas através de análise de conteúdo temático (TURATO, 2003), mais especificamente na modalidade análise temática. Para o autor, a análise de conteúdo temático caracteriza-se por procurar, nas expressões verbais ou textuais, os temas gerais recorrentes que fazem sua aparição no interior de vários conteúdos mais concretos.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O corpo desta pesquisa está organizado a partir do capítulo introdutório que buscou apresentar a situação – problema e sua contextualização, assim como estabelecer a importância, os objetivos e os procedimentos metodológicos da presente investigação.

A tese está estruturada em quatro partes: inicialmente apresenta-se uma discussão sobre as mudanças provenientes do fenômeno da globalização, do neoliberalismo e a forma como essas mudanças modificam a dinâmica da gestão escolar. Na sequência, objetivamos articular, inicialmente a relação entre cibercultura, educação e gestão considerando-se que à realidade social se torna mais tecnologizada a cada dia trazendo implicações amplas e profundas às mais diferentes culturas, inclusive a escolar, para em seguida apresentarmos a correlação entre as tecnologias da informação e comunicação, a educação, e a gestão e, em decorrência analisamos as possibilidades de inclusão digital na escola. Nas partes finais, 4 e 5 descrevemos os lócus de pesquisa, destacando o percurso feito para a realização da pesquisa de campo e procedemos à análise das entrevistas feitas com os gestores escolares.

2 GLOBALIZAÇÃO, NEOLIBERALISMO E GESTÃO DA ESCOLA

Este capítulo compõe-se de quatro seções, cujos aspectos consideramos importantes para esclarecer o contexto de globalização e neoliberalismo em que se encontram inseridas as três escolas pesquisadas.

A primeira seção discutirá as influências do contexto de globalização e neoliberalismo em nossos dias. A segunda seção abordará a articulação entre globalização, informação e educação.

A terceira questão objetiva discutir as influências da globalização e do neoliberalismo na educação e consequentemente na gestão, destacando a Reforma do Estado brasileiro e o modelo de gestão gerencial que se apresenta como umas decorrências.

E finalmente a quarta seção apresentará as alterações nas relações de trabalho decorrentes da globalização do capitalismo em articulação com a gestão escolar.

2.1 CONTEXTO DE GLOBALIZAÇÃO E NEOLIBERALISMO

A globalização mundial exprime novo padrão de acumulação do capitalismo como um modo de produção material e espiritual e como processo civilizatório universal, pela sua abrangência e influência direta na vida das pessoas. Pode ser definida como "um processo de amplas proporções, envolvendo nações e nacionalidades, regimes políticos e projetos nacionais, grupos e classes sociais, economias e sociedades, culturas e civilizações" (IANNI, 2004, p.11). Mitter (2002) enfatiza o entendimento de que a globalização tornou-se um conceito de grande alcance, tendo em vista que ela é referenciada onde quer que tendências e assuntos de amplitude internacional sejam discutidos, como por exemplo, em análises científicas como também na imprensa local, ultrapassando o âmbito da economia.

Contribuindo com essa discussão Bauman (1999, p.7) diz que a "globalização está na ordem do dia"; pode ser considerada uma senha com capacidade para abrir as portas dos mistérios presentes e também do futuro. Segundo o autor a globalização provoca sentimentos bastante antagônicos nas pessoas. Para alguns o fenômeno pode ser considerado o caminho para a felicidade, para outros, é a causa da infelicidade dos indivíduos. Entretanto é consenso para todos que globalização "é um processo que não pode ser revertido; é também um processo que nos afeta a todos na mesma medida, e da mesma maneira" *(idem*), transformando rigorosamente a vida no planeta.

Bauman destaca a relevância de revelar as raízes e consequências sociais do fenômeno da globalização, que muitas vezes se encontram obscurecidas, trazendo assim, clareza à condição humana atual, no que diz respeito ao entendimento de que a vida cotidiana nunca esteve tão vulnerável aos acontecimentos globais, o que afeta as ações humanas e os próprios contornos institucionais. Desta forma, ao analisar a expressão "compressão tempo/espaço" fica claro que os processos globalizadores não têm a unidade de efeitos que comumente se supõe, tendo em vista que "os usos do tempo e do espaço são acentuadamente diferenciados e diferenciadores" *(idem*). Além disso, a globalização carrega um paradoxo na medida em que, segundo o autor (*idem)* "tanto divide como une, divide enquanto une", e as causas da divisão são idênticas às que possibilitam a uniformidade do globo. Além disso, em conjunto com as dimensões planetárias das finanças, do comércio, dos negócios e do fluxo de informação é posto em movimento um processo que pretende clarificar a noção do que é global e local. Em conjunto os dois processos, que se encontram intimamente relacionados, diferenciam as condições existenciais de populações inteiras, como também dos vários segmentos de uma mesma população.

No fenômeno da globalização os Estados Nacionais entram em processo de enfraquecimento. Desta maneira ao se reduzir a globalização à lógica puramente econômica, perde-se de vista o conjunto de mudanças na organização social contemporânea e as novas redes de relações em todas as esferas da vida coletiva. Já a globalização entendida, em sentido mais que econômico, não é algo que acontece "lá fora", mas também "aqui dentro". É um processo múltiplo, que alcança as mais variadas dimensões e circunstâncias da vida social e local.

Ao falarmos de globalização não podemos deixar de fazer referência a vários acontecimentos históricos que tem transformado a paisagem social da vida humana. Entre eles, podemos citar: uma revolução tecnológica centrada no entorno das tecnologias de informação, telecomunicação e transporte que surgiu na década de 1970; a interdependência das economias à escala global introduzindo uma nova forma de relação entre economia, Estado e sociedade; a desagregação do bloco soviético e as mudanças de políticas econômicas nas nações de regimes socialistas, pondo fim à guerra fria e a reestruturação profunda do capitalismo (CASTELLS, 1999).

Em destaque a reestruturação do capital, a partir da década de 1980, foi caracterizada por uma maior flexibilidade na gestão; no declínio concomitante do movimento sindical[4]; em

[4] King (1988) situa a expansão do Estado de Bem-Estar Social no período do pós-guerra, anos 1930, impulsionada pela ação sistemática de certos setores, com destaque para a força da classe trabalhadora e as

uma individualização e diversificação crescente nas relações de trabalho; na incorporação da mulher no trabalho remunerado em condições discriminatórias; na intervenção do Estado para regular os mercados de forma seletiva e desmantelar o Estado de Bem-Estar[5] com intensidades e orientações diferentes segundo a natureza das forças políticas e das instituições de cada sociedade; na intensificação da concorrência econômica global num contexto de crescente diferenciação geográfica e cultural dos cenários para a acumulação e gestão do capital (CASTELLS, 1999). Entretanto, a adoção dessas medidas não possibilitou reverter por um longo período o quadro de lento crescimento econômico, com algumas regiões apresentando forte crescimento, enquanto outras demonstravam um desempenho sofrível.

Ainda buscando suporte nas contribuições de Bauman (1999, p. 67), no que diz respeito às mudanças trazidas para a vida das pessoas inseridas no fenômeno da globalização, este considera que "o significado mais profundo transmitido pela ideia de globalização é o do caráter indeterminado, indisciplinado e de autopropulsão dos assuntos mundiais, a ausência de um centro [...]". Portanto, a globalização não é nada mais que um processo de desordem da economia e das relações sociais e que leva a percursos inesperados, pois, não se planeja os caminhos, simplesmente eles acontecem. Ela impõe seus preceitos de forma totalitária e indissolúvel, provocando pressões que o Estado não é capaz de impedir totalmente.

Não podemos deixar de sinalizar que, além do descrito anteriormente, o chamado fenômeno da globalização e suas interações encontram-se permeados de ambiguidades e conflitos de interesse, em um processo cuja evolução futura não é possível predeterminar, mas dependerá da disputa entre distintas alternativas e projetos, ainda que claramente sob mais forte influência das forças hegemônicas em nível global (LASTRES; ALBAGLI, 1999).

---

inovações nas políticas realizadas pelos funcionários do Estado. Naquele período, importantes países europeus já tinham consolidado elementos centrais do sistema de seguridade social: seguro contra acidente, auxílio-doença, previdência aos idosos e seguro-desemprego. Outro fator que agrega e gera a ação sistemática citada é a concentração industrial, que conduz também à ampla oportunidade de negociação coletiva e a fortes confederações de trabalhadores. Os sindicatos têm um espaço fértil de pressão para conquistas de direitos sociais. Além disso, aponta King, as condições associadas ao início do desenvolvimento industrial tornam-se a base para as queixas entre trabalhadores, queixas que elites rivais podiam explorar da forma que lhes fosse mais vantajosa; tais queixas não podiam ser ignoradas se a estabilidade política fosse desejada. Daí se pode perceber, com o forte apoio da classe trabalhadora no delineamento do Estado de Bem-Estar Social bem como dos partidos políticos apoiados por sindicatos, a estratégia que se seguiu por governos conservadores foi a tentativa de enfraquecer ou desestruturar os sindicatos, como medida de restrição às políticas sociais desenvolvidas.

[5] Esping-Andersen demonstra, com base em critérios qualitativos, que os mais diferentes países capitalistas desenvolvidos podem ser agrupados em três regimes básicos de bem-estar social: 1) o socialdemocrata, exemplificado pelos países escandinavos, e que se caracteriza pelo universalismo e por uma importante redução no papel do mercado no âmbito do bem-estar social; 2) o conservador-corporativo, exemplificado pela Alemanha e pela Itália, que se baseia nos direitos sociais, mas que perpetua uma diferenciação social importante, e que envolve efeitos redistributivos mínimos; e 3) o liberal, exemplificado pelos EUA, Canadá e Inglaterra, que é dominado pela lógica do mercado (LAURELL, 2002, p. 154).

Desta maneira, entendendo a globalização como um poder capaz de impulsionar tanto o pensamento quanto a ação, não se pode tê-la como uma inovação atual. Pelo contrário, ela tem uma larga história, refletindo os desejos das pessoas no sentido de conhecer e ocupar o mundo em sua totalidade (MITTER, 2002). A esse respeito Santaella (1997, p. 28) contribui quando se posiciona da seguinte forma:

> Globalização é uma questão de ordem comunicativa. Não apenas parece ser verdadeiro que a globalização, sobre todos os seus aspectos, econômico, político, cultural, estético, não teria sido possível sem as tecnologias da comunicação, quanto também parece ser verdadeiro que, quando observado a luz das tecnologias da educação, o fenômeno da globalização teve início muito, muitíssimo mais cedo do que podemos imaginar a primeira vista. Os primeiros germes dos processos onipresentes da globalização já estavam plantados nas primeiras e longínquas imagens de Lascaux e Altamira. Desde que o homem foi capaz de projetar um produto mental para fora de seu corpo deu-se por iniciado um processo ininterrupto e crescente de extra-somatização do seu cérebro e memória.

Entretanto este entendimento histórico da globalização não é consensual. Filósofos e sociólogos da atualidade apresentam argumentos que entendem a globalização como um fenômeno específico do início do século 21[6]. Independentemente dos posicionamentos acerca de sua origem e trajetória histórica não se pode negar que, em nossos dias, ela se tornou uma realidade onipresente. Mesmo identificando a globalização como uma força propulsora de pensamentos e de ações não se pode deixar de perceber o movimento de rejeição visível no debate público e que pode ser expresso nos argumentos descritos por Mitter (2002, p.25):

- Oponentes ao *livre comércio mundial*, mercados globais acessíveis e sistemas ilimitados de propriedade capitalista falam de "turbo-capitalismo" e de "armadilha da globalização";
- Indivíduos e porta-vozes locais, nacionais ou de comunidades religiosas estão de acordo quanto a rejeitar a globalização como uma estratégia aberta ou dissimulada do "imperialismo ocidental", para manter e reforçar seu domínio sobre o "resto do mundo";
- A globalização é denunciada por aqueles que consideram o *pluralismo cultural ou civilizacional* como uma herança inalienável a ser protegida de qualquer infiltração transcultural, que eles percebem e a que resistem como concomitantes inevitáveis de tendências globalizadoras;
- Entre os proponentes do pluralismo cultural, os *defensores das nações e estados nacionais* tomam uma posição ativa em sua resistência à "transnacionalidade". [...];

[6] A esse respeito ver: A educação no processo de globalização: algumas considerações sobre um debate atual e controverso In: Em aberto, Brasília, v.19, n. 75, p. 23-34, jul. 2002.

- A globalização é acusada de responsável por causar, encorajar ou, pelo menos, tolerar a amplamente deplorada "crise de valores" [...] (grifos do autor).

O que não se pode deixar de considerar é que mesmo apresentando autonomia em relação aos níveis e formas que evidenciam as manifestações a favor ou contra a globalização, persiste o fato de que a globalização por si mesma é vastamente associada à convergência de formações civilizatórias e nacionais até então isoladas (MITTER, 2002).

No âmbito político os pressupostos neoliberais[7] aliados ao fenômeno da globalização tendem a reduzir, ainda mais, a atuação do Estado, cuja intervenção é vista quase como uma intromissão, uma maneira de inibir a iniciativa e a competitividade necessárias ao desenvolvimento econômico. Na ótica dos neoliberais o Estado e não o capitalismo é que está em crise e por isso necessita de uma reforma inspirada nas leis do mercado, para assim superar a decadência econômica. Nesta concepção a crise é provocada pelos excessivos gastos do Estado para se legitimar, tendo em vista o atendimento à população por intermédio de políticas sociais, provocando a crise fiscal (PERONI, 2009).

Além disso, no dizer de Leher (2002, p. 197):

> Com efeito, a combinação do neoliberalismo com a ideologia da globalização criou disposições ideológicas assentadas em valores, normas, atitudes, aptidões, que, apesar de aparentemente corresponderem ao interesse de todos, interessa mais particularmente ao grupo dirigente.

Podemos concluir, a partir do descrito anteriormente, que o neoliberalismo como ideologia da globalização inculca no sentimento do cidadão que as desigualdades sociais são fruto da falta de empenho individual, do espírito pouco combativo. Estimula a competitividade, sem dar, porém condições igualitárias deste indivíduo de competir. Os valores sociais são voltados para o individualismo, para a aquisição de bens materiais, que a maioria da população dificilmente alcançará; produz resultados cruéis como a baixa autoestima o que gera um conformismo, uma imobilidade frustrante.

De forma bastante singular as influências do neoliberalismo na América Latina têm como marco o que se convencionou chamar de "Consenso de Washington". Esse foi um plano de ajustamento das economias periféricas e de orientação para reformas políticas,

---

[7] O neoliberalismo é considerado em geral como "um movimento político-econômico heterogêneo consolidado nos países capitalistas desenvolvidos, em meados da década de 1970, cuja proposta econômica significa o retorno aos princípios ortodoxos do liberalismo, ou seja, as propostas da economia clássica como única alternativa de superação da crise pelas quais passam essas sociedades" (BIANCHETT, 2005, p. 21). O autor diz ainda com base no pensamento de Przeworski (1988) que o movimento neoliberal representa uma forma de pensamento antiestadista, baseado na crença da racionalidade do mercado, na importância autônoma da moeda, com o intuito de impulsionar a acumulação do capital, considerado o fantasma dos anos 1920 (Ibid., p. 21).

endossado pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) e Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) para ser adotado nos países do Sul (FIORI, 1995). Deveria ser entendido, pela América Latina, como um "receituário" a ser cumprido pelos países[8] que desejassem ajustar-se às novas circunstâncias.

A América Latina, a partir dos anos de 90, após uma década de estagnação tornou-se bastante disponível para a expansão dos fluxos internacionais de bens, serviços e capital; para o acirramento da concorrência nos mercados internacionais e para maior integração entre os sistemas econômicos nacionais, o que abrange também aspectos ambientais, culturais, políticos e sociais (GONÇALVES, 1998).

Entretanto a América Latina era, todavia, um espaço cuja história engendrou muitas limitações que dificultaram bastante sua inserção de forma mais competitiva na economia mundial. Dentre as limitações, destacaram-se a vulnerabilidade externa, o atraso tecnológico, a ausência de uma infraestrutura adequada, a crise fiscal do Estado e o alto endividamento externo, como alguns dos fatores estruturais que mais obstaculizaram a efetividade de uma participação maior no processo citado.

Dando procedência a uma visão economicista – de tratar os problemas relativos ao Estado, sejam no campo econômico, político, social e até mesmo cultural -, as políticas sociais, como educação, saúde, distribuição de renda, eliminação da pobreza, dentre outras, não são pelo Consenso encaradas como políticas prioritárias a ser objeto direto da ação, mas sim, seria resultado ou "decorrência natural" da liberalização econômica.

Uma contradição relevante a ser citada neste estudo é a limitação das recomendações do Consenso à prescrição de soluções econômicas de forma idêntica a todos os países indiscriminadamente, independente de suas especialidades, como, por exemplo, das diferenças de porte geográfico, de padrão de desenvolvimento, de problemas conjunturais vividos e/ou estruturais enfrentados pelos mesmos, além da grande diversidade cultural.

Uma das principais contradições no que concerne à exacerbação das diferenças no processo de globalização talvez ainda sejam as diferenças entre os países do Norte e os países do Sul. Dentro da perspectiva econômica de Cano (2000), a globalização está intimamente ligada a uma orientação neoliberal que traria o aumento da dependência financeira da

---

[8] Para o Brasil, em particular, as estratégias recomendadas foram as de que houvesse: a) rápida privatização das empresas estatais (federais e estaduais), principalmente as de caráter estratégico (tais como telecomunicações e energia) para compor "caixa" para o pagamento das dívidas externa e interna; b) reformas constitucionais – sobretudo na área fiscal – para redução dos impostos sobre os capitais privados; c) desregulamentação dos aspectos econômicos em todas as instâncias; d) flexibilização dos direitos trabalhistas; e) redução dos investimentos estatais em políticas públicas básicas; e f) reformas no aparato burocrático do Estado, a fim de reduzir gastos em geral, incluindo aqueles em recursos humanos (SAUER, 2002).

economia nacional, antes vulnerabilizada, como no caso brasileiro; no que é corroborado por Dowbor (1998), também com uma perspectiva crítica acerca dos acirramentos recentes e maiores entre países pobres e ricos. Para os autores, o neoliberalismo como uma orientação política reinante na década de 1990, tanto nos países centrais como periféricos, é um mal distribuidor de riqueza e mau gerador de emprego.

Nos dias atuais, a globalização propiciou abertura para situações muito especiais, como: a revolução informática que tem possibilitado às nações centrais e periféricas o uso das tecnologias da informação e da comunicação em larga escala; a utilização da energia nuclear, não somente pelas grandes potências mundiais; a organização de um sistema financeiro internacional; a influência de empresas, corporações ou conglomerados na dinâmica dos meios de produção, das forças produtivas, da tecnologia e da divisão internacional do trabalho; a reprodução ampliada do capital em nova escala; o predomínio do ideal do neoliberalismo, nos modos de gerir o mercado e o poder político. Desta maneira o entendimento do conceito e das implicações do fenômeno da globalização constitui um ponto de partida na análise das especificidades da Era da Informação[9].

2.2 GLOBALIZAÇÃO, INFORMAÇÃO E EDUCAÇÃO

Devido aos avanços tecnológicos e referentes à informação no mundo contemporâneo, o conhecimento circula em complexas redes, sendo veiculado não apenas pelos meios tradicionais de comunicação (rádio, jornais, revistas, televisão etc.), como também pelo computador e, sobretudo, pela internet. Pensar a escola e sua função social nesse contexto significa pensar também sua relação com esses equipamentos e meios de comunicação. Ainda que em muitos lugares esses equipamentos não estejam disponíveis no local de trabalho, é necessário que os profissionais da educação estejam conscientes de que, hoje, a relação das pessoas com o saber sistematizado passa por muitas alternativas e fontes de conhecimento, além da escola.

---

[9] Autores diferenciam os períodos da humanidade a partir das mudanças nas características centrais do modo de produção dominante e nos grandes ciclos econômicos. Assim, num primeiro momento da humanidade, que perdurou até aproximadamente meados do século XVIII, o trabalho prioritário dos homens para a sustentação da vida baseou-se na agricultura (Era Agrária). O segundo momento inicia-se com a Revolução Industrial, que teve na máquina, na segunda metade do século XVIII, seu marco inicial, e desenvolvimento surpreendente a partir do século XIX, com o descobrimento das leis da eletricidade (Era Industrial), e o terceiro momento inicia-se na segunda metade do século XX, com base sobretudo nas mudanças profundas e constantes que ocorrem na tecnologia e nos meios de comunicação (Era da Informação). Importante assinalar que o aspecto dominante de um modo de produção em um determinado período não acaba com os modos de produção antecedentes, mas os influencia (OLIVER, 1999, p.16).

Por outro lado, a criação de novos conhecimentos nunca foi tão acelerada como hoje, provocando a necessidade de rever continuamente o já sabido, reorganizando em novas bases todo o saber acumulado. Desta maneira na sociedade do conhecimento faz-se necessário que a escola organize um jeito de ensinar e aprender em contrapartida ao modelo tradicional de ensino, além do que não é suficiente o mero domínio do uso de equipamentos e das tecnologias da informação, conforme ratifica Lévy (1999, p. 172):

> Não se trata aqui apenas de usar a qualquer preço as tecnologias, mas acompanhar conscientemente e deliberadamente uma mudança de civilização que recoloca profundamente em causa as formas institucionais, as mentalidades e a cultura dos sistemas educativos tradicionais e notadamente os papeis de professor e de aluno.

A mudança de civilização, apontada acima por Lévy, é sinalizada pelo aumento a cada dia da dependência dos países, dos governos, das empresas e dos indivíduos em relação ao conhecimento. O conhecimento hoje é entendido como um valor especial é o grande capital da humanidade. “Não é apenas o capital da transnacional que precisa dele para a inovação tecnológica. Ele é básico para a sobrevivência de todos”. (GADOTTI, 2000, p.7). Esta é a função de instituições que se dedicam ao conhecimento, apoiadas nos avanços tecnológicos.

Ainda de acordo com Gadotti (2000, p. 7) “na sociedade da informação a escola deve servir de bússola para navegar no mar de conhecimento, superando a visão utilitarista de só oferecer informações “úteis” para a competitividade, para obter resultados”. Com isso ele quer dizer que a escola deve oferecer uma formação geral na direção de uma educação integral. E ainda acrescenta o significado de servir de bússola que consiste em “orientar criticamente, sobretudo as crianças e jovens, na busca de uma informação que os faça crescer e não embrutecer” (*idem*).

Entretanto, no contexto desta nova sociedade, ouve-se muito falar em informação e conhecimento como insumos básicos para o desenvolvimento e participação social, sem que se faça uma distinção clara entre os dois conceitos, que materializam as relações estabelecidas através das tecnologias da informação e da comunicação.

Na perspectiva de Setzer (1999) existe uma confusão muito grande entre informação e conhecimento. O autor preocupado em estabelecer uma clara distinção entre os termos define informação como uma abstração informal que representa algo significativo para alguém através de textos, imagens, sons ou animação, enquanto conhecimento é uma abstração pessoal, associada ao processo de interação social. Dowbor (2001, p. 33) propõe uma definição baseada em uma relação hierárquica: “elementos fragmentados constituem dados,

os dados organizados constituem informação, a informação elaborada pelo sujeito que a utiliza, na interação com a realidade, se transforma em conhecimento". Já Cohn (2000) esclarece que o termo informação possui no mundo contemporâneo uma dimensão mais ampla do que o conceito de acesso a conhecimento sobre objetos e eventos, pois se aplica ao formato da sociedade. Para ele, a informação é a seleção dos elementos que darão a forma do objeto e lhe conferem valor como ser dotado de significado. Na nova concepção de informação, ela se encontra no cerne das atividades produtivas, caracterizando a etapa atual do capitalismo.

Pode-se sugerir assim que a informação seja a matéria-prima para a produção de sentido, entretanto este último só se torna efetivo através da interação do indivíduo com a sua realidade. Sorj; Guedes (2005, p. 18) apontam que "o valor efetivo da informação depende da capacidade dos usuários de interpretá-la. Informação só existe na forma de conhecimento, e conhecimento depende de um longo processo de socialização e de práticas que criam a capacidade analítica que transforma *bits* em conhecimento".

A sociedade da informação possibilita múltiplas oportunidades de aprendizagem: autonomia da escola, avaliações permanentes, parcerias entre público e privado, debate público, generalização da inovação. Em decorrência as consequências para a escola e para a educação em geral são significativas: ensinar a pensar; saber comunicar-se; saber pesquisar; ter raciocínio lógico; fazer sínteses e elaborações teóricas; saber organizar o próprio trabalho; ser independente e autônomo; saber articular o conhecimento com a prática; ser aprendiz autônomo e a distância (GADOTTI, 2000).

Essa relação das pessoas com o conhecimento traz importantes consequências para a escola. De um lado enfatiza a importância da escola e sua função social, pois ela ainda é a principal possibilidade de acesso da maioria da população ao conhecimento, embora saibamos que as novas tecnologias criaram novos espaços de conhecimento. Agora, além da escola, também a empresa, o espaço domiciliar e o espaço social tornaram-se educativos. Cada dia que passa mais pessoas estudam em casa, pois podem de casa, acessar o ciberespaço da formação e da aprendizagem à distância. Entretanto, apesar de vivermos num período no qual a informação está, a um só tempo, disponível como nunca esteve, está contraditoriamente inacessível à grande parcela da população.

Nessa economia global interdependente, novos concorrentes, empresas e países, vieram reivindicar uma participação crescente na produção, no comércio e no trabalho. O surgimento de uma economia poderosa e competitiva na região do Pacífico e os novos processos de industrialização e expansão de mercado em várias regiões do mundo ampliaram

o escopo e a escala da economia global, estabelecendo uma base multicultural de interdependência econômica. Por intermédio da tecnologia, redes de capital, de trabalho, de informação e de mercados conectaram funções, pessoas e locais valiosos ao redor do mundo ao mesmo tempo em que desconectaram as populações e territórios desprovidos de valor e interesse para a dinâmica do capitalismo global. Seguiram-se exclusão social e não pertinência econômica de segmentos de sociedades, de áreas urbanas, de regiões e de países inteiros, constituindo o que chamo de "o Quarto Mundo" [10] (CASTELLS, 1999).

No entendimento de Castells (1999) essas são *as divisões sociais realmente básicas da Era da Informação*: primeiro, a fragmentação interna da força de trabalho entre produtores informacionais e mão-de-obra genérica substituível. Segundo, a exclusão social de um segmento significativo da sociedade formado por indivíduos descartados cujo valor como trabalhadores/consumidores já está desgastado e cuja importância como pessoa é ignorada. E, terceiro, a separação entre a lógica de mercado das redes globais de fluxos de capital e a experiência humana de vida dos trabalhadores.

As *relações de poder* também estão sendo transformadas pelos processos sociais. A principal mudança diz respeito à *crise do Estado-nação como entidade soberana e a crise conexa da democracia política*, como foi construída nos dois últimos séculos. Como os comandos do Estado não poderão ser impostos por completo e visto que algumas de suas promessas fundamentais incorporadas no Estado do bem-estar social não serão cumpridas, sua autoridade e legitimidade são questionadas. Como a democracia representativa concretiza-se na noção de um órgão soberano, a indefinição de fronteiras de soberania leva a incertezas no processo de delegação da vontade popular. A globalização do capital, a "multilateralização" das instituições do poder e a descentralização da autoridade para governos regionais e locais ocasionam uma nova geometria do poder, talvez levando a uma nova forma de Estado, o Estado em rede. Atores sociais e cidadãos em geral maximizam as chances de representação de seus interesses e valores, utilizando-se de estratégias nas redes de relações entre várias instituições, em diversas esferas de competência. Em outras palavras, a nova estrutura do poder é controlada por uma geometria em rede em que as relações de poder são sempre específicas à determinada configuração de atores e instituições.

A outra consequência para a escola, quando refletimos sobre a atual relação das pessoas com o conhecimento é a necessidade de a escola repensar profundamente a respeito de sua organização, sua gestão, sua maneira de definir os tempos, os espaços, os meios e as

[10] Neste caso o termo refere-se à sub-populações socialmente excluídas da sociedade global.

formas de ensinar, ou seja, refletir a escola a partir de sua essência – sua função social – que permanece: ensinar bem e preparar os indivíduos para exercer a cidadania e o trabalho no contexto da sociedade do conhecimento.

2.3 EDUCAÇÃO E GESTÃO NO CONTEXTO DE GLOBALIZAÇÃO E NEOLIBERALISMO

Considerando-se o contexto citado, a educação tem sido envolvida neste debate pluridisciplinar, segundo Mitter (2002, p.23) por duas razões principais:

> [...] por um lado, tanto os proponentes como os participantes dos processos globalizadores passam ou passaram por alguma forma de educação formal e não formal e, assim, levanta-se a questão sobre em que medida a educação tem contribuído para seus pensamentos, intenções, ações e iniciativas. Por outro lado, professores e responsáveis por escolas em geral não podem deixar de responder aos desafios da globalização e de empregar suas capacidades pessoais e profissionais de acordo com tais desafios.

Desta forma Mitter (2002, p.24) acrescenta que o compromisso em atender aos desafios da globalização implica em relacionar as ações e esforços educacionais com os valores fundamentais de dignidade humana, de tolerância, de direitos humanos e de democracia, pois inexiste uma abordagem neutra para discutir a globalização em relação aos assuntos educacionais, já que esta é um "processo cheio de complexidades internas, tensões e contradições, este compromisso necessita da disposição das pessoas para tomar decisões e efetuar escolhas entre alternativas [...]".

Dentro desta perspectiva a educação deve constituir-se em instrumento de crítica em relação aos aspectos sociais existentes e promotoras de uma nova sociedade que afirme o ser humano como essência de todas as coisas e os bens do mundo como bens de uso de todos. A ciência, a tecnologia, o trabalho e a educação devem estar a serviço da dilatação da vida e não mais ter o mercado e o capital como princípio de tudo, privilegiando poucos. Cabe uma concepção de educação básica, pública, unitária e universal, formadora de sujeitos autônomos e protagonistas da emancipação humana (MARX, 1982 apud FOGAÇA, 1994). Diante do que já foi esboçado até o momento e entendendo que o papel primordial da educação consiste na criação de valores compatíveis com o princípio da dignidade humana, e que se encontra enraizado na necessidade de capacitar as pessoas para a sobrevivência conclui-se que os sistemas sociais que não conseguiram "ajustar sua educação às mudanças das exigências tecnológicas, econômicas, políticas e culturais entraram em processo de decadência" (MITTER, 2002, p. 28).

No Brasil, as políticas sociais, econômicas e educacionais sofrem influência dos organismos internacionais. Modernização na educação, diversificação, produtividade, eficácia e competência, são palavras de ordem. De certo modo, esta mentalidade tende a se cristalizar, o que representa um alerta para o campo educacional: ao se regular segundo a lógica da competição, não estaria à escola esvaziando seu sentido, ou contradizendo seu papel?

Entender a gestão escolar em toda a sua complexidade implica dizer que na análise da gestão da escola deve-se considerar a natureza do processo pedagógico na escola como espaço tenso e contraditório, com concepções de mundo, de homem e de sociedade distintos e em disputas. [...] "a escola e os processos de sua gestão não devem ser vistos como entes autônomos e, muito menos, como espaços de mera reprodução das relações sociais mais amplas" (DOURADO, 2003, p. 18).

Conforme afirma Shiroma (2000) embora a posição excludente do país na divisão internacional do trabalho seja resultado da própria lógica do sistema, a educação passa a ser vista como a válvula propulsora que irá subsidiar esse avanço do Brasil no cenário mundial. Em outras palavras, para competir no mercado o país precisa ajustar sua educação aos "códigos da modernidade", ou seja, a educação deve agora responder às demandas crescentes do mercado, para formar mão-de-obra apta às novas formas e processos produtivos.

Na medida em que o mundo torna-se um grande mercado, as relações pautam-se pelos critérios do lucro e do consumo individualista. Como educar se, de acordo com essa lógica, a própria educação passa a ser uma mercadoria oferecida de modo semelhante a qualquer objeto de consumo, no mercado global? Apesar de todos os esforços teórico-práticos, o ideal de uma educação crítica e emancipadora continuam sendo o grande desafio.

Desta forma Oliveira (2002, p. 95-96) chama atenção para a lógica que vem sendo construída, no que diz respeito às diretrizes para a gestão escolar, visando à modernização da administração pública para fazer frente ao processo de inserção do Brasil no mundo globalizado. Segundo ela, é na constituição desse cenário que estão fortemente evidenciados os instrumentos que se encaminham no sentido da reafirmação e do atendimento do Estado às demandas econômicas do capital, conforme pode ser visualizado:

> A lógica assumida pelas reformas estruturais que a educação pública vai viver no Brasil em todos os âmbitos (administrativos, financeiro, pedagógico) e níveis (básica e superiores) tem um mesmo vetor. Os conceitos de produtividade, eficácia, excelência e eficiência serão importados das teorias administrativas para as pedagógicas.

A política neoliberal empregada tanto na reforma do Estado quanto na reforma da gestão educacional se baseia no princípio de que são fatores internos, problemas técnicos que impedem o desenvolvimento dos sistemas de ensino. Por isso defende-se uma gestão escolar fundada nos princípios da globalização, do neoliberalismo, inclusive como forma de reduzir a pobreza, uma vez que estaria preparando trabalhadores com as qualidades exigidas pelo mercado.

De acordo com Ball (2004, p. 1109), observa-se cada vez mais no contexto atual, que as políticas sociais e educacionais:

> [...] estão sendo articuladas e legitimadas explícita, direta e, muitas vezes, exclusivamente em função do seu papel em aumentar a competitividade econômica por meio do desenvolvimento das habilidades, capacidades e disposições exigidas pelas novas formas econômicas da alta modernidade.

Inscritas no processo mais amplo de reconfiguração do Estado, as reformas da educação, instauradas a partir da segunda metade da década de 1990, também se referenciam nas concepções basilares do Estado mínimo e nos princípios de eficiência, eficácia e produtividade da gestão mercantil-gerencial; embora estejam pautadas, de forma emblemática, pelos discursos de cunho democrático. Ou seja, em um primeiro momento somos induzidos a crer, que o que vem sendo praticado, alinha-se perfeitamente com os princípios de uma gestão que se encaminhe no sentido de perspectivas democratizantes, mas um segundo momento nos revela como a prática se distancia dessa perspectiva e, evidencia o abismo cultural e os antagonismos existentes na educação.

Em atendimento a estes princípios, os sistemas de ensino brasileiro precisam então renovar as suas referências e orientações e assumir como função social prioritária a preparação de sujeitos aptos ao desempenho de seu papel na nova configuração de sociedade, atrelar a importância da educação ao desenvolvimento econômico e reduzir a escola a um espaço de reprodução social (SHIROMA, 2000).

Em consequência, a gestão escolar passa a se reger pela denominada cultura do desempenho, objetivada na implementação de mecanismos voltados ao alcance de índices de produtividade e à redução de custos, implicando forte impacto no trabalho docente, o qual, ademais dos processos de intensificação e precarização, passa a sofrer as pressões decorrentes da ideologia da responsabilização, articulada aos resultados das avaliações estandardizadas aplicadas na educação básica.

2.3.1 A educação no Brasil no contexto das políticas neoliberais

A partir dos anos de 1990, no bojo das políticas neoliberais implementadas pelo governo brasileiro, destacam-se as reformas que dizem respeito à Educação. Um marco para as reformas educacionais que deveriam ser iniciadas nos países signatários das políticas neoliberais foi a Declaração Mundial Sobre Educação Para Todos.

Diante do quadro do não atendimento às reivindicações históricas da sociedade mundial, de democratização da educação (expansão, equidade e integração), os governos dos países do terceiro mundo e em desenvolvimento, em atendimento às exigências neoliberais, iniciaram as reformas sociais, colocando em destaque as reformas educacionais.

Nessa direção a Conferência Mundial Sobre Educação Para Todos, realizada em Jomtien, Tailândia, em 1990, foi convocada e financiada pela Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO); Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF); Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNDU); e o Banco Mundial (BM). Dela participaram governos, agências internacionais, organismos não governamentais, associações profissionais e personalidades destacadas no plano educacional em todo o mundo. O Brasil foi um dos países participantes desse encontro.

O documento produzido pelo referido encontro, denominado Declaração Mundial Sobre Educação Para Todos – Satisfação das Necessidades Básicas de Aprendizagem apresenta essas necessidades como sendo individuais e não como necessidades do sistema social. O artigo 4º da mencionada Declaração Mundial Sobre Educação Para Todos é exemplar do que ora se afirma a respeito desse paradigma do conhecimento utilitário, pragmático e competitivo, quando afirma a necessidade de:

> [...] as pessoas aprenderem de fato, ou seja, aprenderem conhecimentos úteis, habilidades de raciocínio, aptidões e valores. Daí a necessidade de definir, nos programas educacionais, os níveis desejáveis de aquisição de conhecimentos e implementar sistemas de avaliação de desempenho.

O texto transcrito é bastante elucidativo desse tipo de conhecimento, ao ignorar completamente os aspectos sociais, coletivos, éticos e humanísticos do conhecimento, detendo-se apenas na necessidade de sua eficácia, daí a menção que é feita à avaliação de desempenho, bem como aos “conhecimentos úteis”. O texto do documento ora comentado desconsidera os problemas sociais existentes nos países, enfatizando os aspectos individuais e utilitários da aprendizagem.

As “reformas” encaminhadas na Conferência tinham como prioridade universalizar o acesso à educação e aumentar o nível de escolaridade básica, pois o futuro profissional, para que tivesse condições de competir no mercado globalizado teria que se apropriar desse “novo conhecimento”, sob pena de ficar à sua margem. A esse respeito, Magalhães e Barbosa (2005), afirmam:

> O modelo de educação proposto é cruelmente elitista, mas perfeitamente orgânico às novas demandas do mundo do trabalho flexível na sociedade globalizada. A educação passa a ser encarada como uma politica social e se atribui a ela uma importância vital e indispensável, na medida em que a mesma é responsável pela formação do homem neoliberal competitivo, capaz de passar pelas provas que o mercado impõe, e capaz de adaptar-se às suas flexibilidades. Por isso o mercado investe no “Capital Humano”, no indivíduo (ARCE, 2001; FRIGOTTO, 1999). A educação deixa de ser encarada como direito e se torna mercadoria escrava dos princípios do mercado, atrelada a um reducionismo economicista de sua função (MAGALHÃES e BARBOSA, 2005, p. 53).

A partir do referido documento, o governo brasileiro, com o objetivo de implementar e consolidar as políticas neoliberais incrementa o processo de mudanças nas políticas sociais, com destaque nas educacionais.

A referida Declaração Mundial comentada por Shiroma (2000, p. 61-62) destaca o seu caráter elitista e excludente, ao afirmar:

> Um primeiro problema aqui enfrentado refere-se à expressão ‘para todos’ que sugeria uma universalização da educação básica, que no Brasil compreendia desde a educação infantil até o ensino médio, que a conferência não pretendia. Em segundo lugar, alguns autores compreenderam o conceito ‘NEBA’ em sua função ideológica de indicar a natureza do ensino a ser ministrado. Isto é, para estratos sociais diferentes, ensino diferentes, uma vez que as necessidades básicas de um e de outro não poderiam ser as mesmas. Reedita-se o dualismo na educação brasileira, partindo-se do suposto de que as necessidades das amplas camadas empobrecidas eram peculiares, deveriam continuar tendo atendimento diverso do demandado por clientela mais seleta.

Para a implementação das diretrizes traçadas na Declaração Mundial Sobre Educação Para Todos, houve uma orientação, de modo especial aos países mais populosos participantes da Conferência, dentre eles o Brasil, para realizar a construção dos Planos Decenais de Educação.

Em seguida, na Conferência de Nova Delhi, realizada em 16 de dezembro de 1993, com a participação dos países: Indonésia, China, Bangladesh, Brasil, Egito, México, Nigéria, Paquistão e Índia, foram definidas e aprovadas propostas que expressavam o anseio e a necessidade de assegurar para todas as crianças, jovens e adultos os conhecimentos básicos

indispensáveis para o desenvolvimento de uma “vida produtiva”, considerada no documento como “pedra angular do regime democrático”. O item 1 da Declaração de Nova Delhi Sobre Educação Para Todos – 1993, afirma o seguinte:

> Nós, os líderes dos nove países em desenvolvimento de maior população do mundo, reiteramos por esta Declaração nosso compromisso de buscar com zelo e determinação as metas definidas pela Conferência Mundial sobre Educação para Todos e pela Cúpula Mundial da Criança, realizadas em 1990, de atender às necessidades básicas de aprendizagem de todos os nossos povos tornando universal a educação básica e ampliando as oportunidades de aprendizagem para crianças, jovens e adultos. Assim fazemos com consciência plena que nossos países abrigam mais do que a metade da população mundial e que o sucesso de nossos esforços é crucial à obtenção da meta global de educação para todos (UNESCO, 1993, p. 71).

As teses defendidas na referida declaração serviram como pontos centrais para a elaboração do Plano Decenal de Educação para Todos.

O processo de elaboração do Plano Decenal de Educação para Todos, apesar de conter concepção neoliberal, configurou-se como um pacto social, por ter alcançado bom nível participativo da sociedade. O documento foi elaborado por um Grupo Executivo, um Comitê Consultivo e por representantes de organismos internacionais ligados à educação. Contraditoriamente, o processo de elaboração foi influenciado por particularidades de processos participativos que vinham ocorrendo na sociedade brasileira como o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública.

Três anos após a assinatura da Declaração Mundial de Educação para Todos, o Brasil aprova o Plano Decenal de Educação para Todos. Com esse documento, o Brasil traçava as metas locais a partir do acordo em Jomtien (Tailândia) e, dessa forma, acenava aos organismos multilaterais (FMI, BM, UNESCO, UNICEF E PNUD), afirmando que o projeto educacional por eles prescrito seria aqui implantado. Posteriormente, cada Unidade da Federação também elaborou os seus respectivos Planos Decenais de Educação, adequando-se às mudanças em âmbito nacional. A respeito dessa questão Shiroma (2000, p. 61-62), faz o seguinte comentário:

> As recomendações de Jomtien e de outros fóruns promovidos por organismos multilaterais poderiam ser claramente identificados em alguns dos anteprojetos de LDBEN que tramitaram durante oito anos no Congresso Nacional, prenunciando os cortes de verbas e a privatização que assombrariam a educação nos anos subsequentes. A histórica disputa entre correntes privatistas e publicistas se repetiu. Como assinalamos, o Fórum Nacional realizou árduo trabalho junto aos parlamentares e em eventos que eclodiram por todo o país. Entretanto, à medida que a lei da educação nacional era debatida, o governo impingia, por meio de decretos, resoluções

> e medidas provisórias, o seu projeto educacional, articulado aos desígnios firmados em Jomtien e aos grandes interesses internacionais, como atestam os documentos da CEPAL (Comissão Econômica para a América Latina e Caribe) (SHIROMA, 2000, p. 61-62).

Após a construção e aprovação do Plano Decenal de Educação para Todos (1993), toda preocupação desloca-se para a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), cujo debate já era travado antes mesmo da promulgação da Constituição de 1988, no seio da sociedade civil organizada, o qual expressava o desejo de garantir a educação como um direito de todos os cidadãos, em que várias entidades representativas dos educadores apresentaram proposições para o projeto de uma nova LDB, com vistas à implantação de uma educação pública, gratuita e de qualidade para todos.

As reformas implementadas pelos sucessivos governos, a partir da década de 1990, deslocaram o foco de uma educação humanística, privilegiando o aprendizado das habilidades práticas, profissionalizantes e utilitaristas, visando atender ao mercado de trabalho; além dessas, outras mudanças no cenário educacional foram sendo efetivadas. O relatório da UNESCO, de Jacques Delors, intitulado "Educação: um tesouro a descobrir", concluído em 1996, reforça esta proposta, assinalando que à educação cabe a descoberta de talentos e potencialidades criativas. Quatro novos pilares erguem a educação, fundamentados no prazer, no utilitarismo e no individualismo, encarados como investimento em Capital Humano competitivo no mercado de trabalho, tornando clara a nova tônica da educação e seus princípios: "aprender a conhecer, a fazer, a viver juntos e a ser" (UNESCO, 1998, p. 101).

Assim, ao se colocar a Educação como condição *sine qua non* para o crescimento econômico, mas receituando-se, ao mesmo tempo, uma agenda econômica recessiva para os países periféricos, estar-se-ia negligenciando o fato de que a Educação e o crescimento são pólos indissociáveis de um mesmo processo, não havendo possibilidade de se melhorar o sistema educacional sem se adotarem, ao mesmo tempo, políticas econômicas voltadas para a expansão e para a melhor distribuição de renda.

A Educação somente poderá realizar a "reforma" que atenda aos interesses da sociedade, no momento em que for acompanhado de mudanças que propicie à população melhor qualidade de vida, emprego, saúde etc., o que implica dizer que a reforma educacional terá que vir, concomitantemente e em harmonia, com reformas sociais, que impliquem superação dos problemas vividos pela população, inclusive quanto à injusta distribuição de renda, que faz um abismo entre a maioria e a minoria da população, no que diz respeito à possibilidade de usufruir dos bens produzidos pela sociedade, entre os quais se inclui a educação.

Nessa direção, as políticas educacionais implantadas a partir dos anos de 1990, representam as várias contradições do Estado brasileiro, confirmada pelo discurso neoliberal. Tais contradições em resumo: o discurso oficial, manifestado por meio dos documentos citados anteriormente, torna nítida a sua contradição, ao ser comparado com os seus resultados práticos e com a realidade social. A partir dos anos de 1990, os sucessivos governos brasileiros assumem teoricamente o compromisso de reverter o quadro caótico em que se encontra a população brasileira em relação à educação, emprego, moradia, saúde e transporte, mas na prática, o que tem ocorrido é um total abandono da população, com o Estado se eximindo de sua responsabilidade. Este é o Estado mínimo pregado pelo neoliberalismo, Estado que é máximo para o capitalismo.

Não se podem pensar políticas educacionais sem que se façam correlações com as demais práticas sociais, nem pensar políticas educacionais desvinculadas da política em geral, ou da política social como um todo, principalmente às relacionadas ao emprego, à moradia e à saúde.

2.3.2 A Reforma do Estado e o novo modelo de gestão pública: a gestão gerencial

Em nosso país, no ano de 1995, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), atendendo a orientações de ajustes à lógica econômica hegemônica e com isso partindo da premissa de que o Estado é o responsável pela crise na economia e no modo de produção é criado o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), comandado pelo ministro Bresser-Pereira que "apoiava-se fortemente no estudo e tentativa de aprendizado em relação à experiência internacional recente (já não tão recente) marcada pela construção da nova gestão pública" (ABRUCIO, 2007, p. 71).

Assim sendo a Reforma do Estado no Brasil redefiniu o seu papel e significou a transferência para o setor privado, de algumas funções que, na visão dos reformistas, poderia ser regulada pelo mercado. A Reforma do Estado, portanto recebeu influência do neoliberalismo ao diagnosticar que o problema estava no papel do Estado e ao utilizar a estratégia da privatização[11] que era parte do plano, e da Terceira Via[12], com a criação do público não estatal (PERONI, 2008).

---

[11] A implantação da política social do Estado neoliberal apresenta quatro estratégias essenciais: o corte nos gastos públicos, a privatização, a centralização dos gastos sociais públicos em programas seletivos contra a pobreza e a descentralização. A privatização é o elemento articulador das estratégias do neoliberalismo, atendendo aos objetivos econômicos de abrir todas as atividades econômicas rentáveis aos investimentos privados com o intuito de ampliar os âmbitos de acumulação e atendendo aos objetivos político-ideológicos de remercantilizar o bem-estar social. Os outros elementos funcionam como mecanismo de legitimação das

O Brasil, que no final da década de 1980 passava pelo processo de abertura política e ansiava pela construção de um Estado democrático, assegurado inclusive pela Constituição de 1988, encontrava-se na década de 1990 com as barreiras impostas pela crise do capitalismo e pela reforma neoliberal. Nas palavras de Peroni (2008, p.6):

> [...] quando estava avançando alguns passos na participação popular e na luta por direitos sociais, sofreu o impacto das estratégias do capital para superação de sua crise: neoliberalismo, globalização e reestruturação produtiva, que já estavam em curso no resto do mundo e vinham em sentido contrário a esse movimento.

É possível concluir pela fala de Peroni que o movimento neoliberal e as estratégias de reorganização do Estado conduziram a uma separação entre as esferas política e econômica e como consequência a um esvaziamento do conteúdo democrático e um enfraquecimento na luta e na concretização dos direitos sociais.

A segunda metade dos anos de 1990 foi marcada pela Reforma do Estado e particularmente pela reforma da Administração Pública. Segundo Bresser Pereira (2006), configura-se o que se considera um marco teórico para uma nova prática na administração pública, a abordagem gerencial[13] que tem o propósito de substituir a perspectiva burocrática[14] que caracterizava o modelo de administração anterior.

A base do pensamento da gestão burocrática está centrada na ideia de que há uma forma / técnica ideal (eficiente) de se realizar os seus objetivos (eficaz), em uma aparente mescla entre uma racionalidade técnica e econômica, ao mesmo tempo. Assim, tomando a burocracia[15] como referência para a organização e gestão, tem-se que entender que o conceito

---

privatizações, justificando ideologicamente o seu processo e gerando as mudanças estruturais necessárias (ANTONIO; SILVA; CECÍLIO, 2010).

[12] A Terceira via é uma corrente derivada da ideologia socialdemocrata. Em relação ao Estado a Terceira Via defende que a sua interferência nem pode ser total como no socialismo e nem mínima como no neoliberalismo. A Terceira Via é a atual socialdemocracia. O presidente brasileiro Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) e o Ministro da Reforma do Estado Bresser Pereira, "além de filiados ao Partido da Socialdemocracia Brasileira (PSDB), eram intelectuais orgânicos da Terceira Via" (PERONI, 2008, p.4).

[13] Três modelos de administração foram balizadores das discussões da reforma do Estado: Patrimonialista – o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e seus auxiliares, servidores, possuem "status" de nobreza real. A rês pública não é diferenciada dos seus princípios; Burocrática – voltada para si própria e para o controle interno; seus princípios orientadores são: a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional legal; Gerencial – flexível e eficiente, voltada para o atendimento ao cidadão. A eficiência da administração pública se faz com a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário (BRASIL, 1995, p. 20-21). O modelo da administração pública gerencial foi apontado pelo MARE como a saída para a modernização do aparelho estatal.

[14] Considerando o modelo weberiano, a burocracia não é somente um modelo de administração, mas sim a conjugação de todo um sistema de dominação, que valoriza a superioridade técnica sobre qualquer outra forma (WEBER, 1964).

[15] Weber é o principal sociólogo da burocracia, uma vez que preocupado em compreendê-la: "Weber nunca foi um admirador da burocracia, ao contrário disso ele temia o perigo que ela representava para a humanidade e, por isso, buscava encontrar salvaguardas contra o seu poder" (PINTO, 1994, p. 17).

de gestão se articula com os poderes de mando e com a hierarquia, com o domínio de saberes e técnicas que lhe seriam próprios mediata e imediatamente e com a definição, mais uma vez hierárquica, de regras.

Sendo assim, a condição para a superação da crise vivida era tornar o Estado ágil e eficiente em sua atuação. Para isto não bastava investir na superação da crise, mas também em superar os modelos burocráticos do passado com a implantação de elementos de modernização contidos no modelo gerencial na cultura do trabalho público (BRESSER PEREIRA, 2006, p.7).

A abordagem gerencial "parte do reconhecimento de que os Estados democráticos contemporâneos não são simples instrumentos para garantir a propriedade e os contratos [...] mas formulam e implementam políticas públicas estratégicas" (BRESSER PEREIRA, 2006, p.7). Dessa forma justifica-se a adoção de um modelo administrativo moderno, que são as práticas gerenciais, inspiradas na administração das empresas privadas, conforme pode ser visualizado (idem):

> Essa perspectiva, desenvolvida na administração das empresas, é também válida para as organizações públicas. Não se trata, porém da simples importação de modelos idealizados do mundo empresarial, e sim do reconhecimento de que as novas funções do Estado em um mundo globalizado exigem novas competências, novas estratégias administrativas e novas instituições.

Na gestão pública gerencial, dentre as diversas estratégias originárias e transplantadas do mundo empresarial, destacam-se a ênfase à noção de *accountability*[16] – apresentada como a essência dos regimes democráticos, por permitir a transparência, a prestação de contas da gestão e a participação do cidadão – e a centralidade conferida à adoção de mecanismos de avaliação de desempenho, justificada como necessariamente articulada à conquista ou melhoria da qualidade do serviço prestado (CABRAL NETO, 2009; CASTRO, 2007).

Para além das formulações legitimadoras, e conforme aponta Cabral Neto (2009), uma análise crítica dessas estratégias revela que, articuladas, ambas concorrem para a disseminação da cultura do desempenho – ao deslocar o foco das atenções para o produto, o resultado, em detrimento dos processos, para a eficiência e eficácia, e, sobretudo, no monitoramento e acompanhamento sistemáticos da qualidade, do rendimento e do desempenho dos diferentes sistemas.

---

[16] O accountability representa a constituição de mecanismos de responsabilização ou de controle sobre as ações públicas escolares em particular. Para críticas ao accountability, vide Robert (2006); Lissoroy & Mclaren (2003).

A gestão gerencial, compatível com os interesses neoliberais – da competitividade, da busca de melhores resultados e da racionalidade dos custos – é propagada em substituição à gestão burocrática. O discurso da gestão gerencial passou a vigorar, também, na gestão educacional, dando destaque para a satisfação de "cliente", à descentralização, à participação como estratégia de comprometimento, à autonomia, como forma de diluir a responsabilidade. Conceitos da administração empresarial, como o de produtividade, eficácia, excelência e eficiência foram incorporados às teorias pedagógicas, transformando a escola numa empresa rentável e competitiva.

Como uma prática efetiva que ilustra a incorporação dos conceitos acima citados foi criado, no ano de 1998, o Prêmio de Gestão Escolar por iniciativa do CONSED que se anuncia como uma oportunidade para a comunidade escolar refletir, avaliarem-se em torno de seus objetivos, propostas e desafios, bem como destacar e evidenciar iniciativas de experiências inovadoras e bem sucedidas. Por intermédio dos resultados das três últimas edições do Prêmio é que selecionamos as escolas que serão os lócus de nossa pesquisa.

2.4 NOVAS RELAÇÕES DE TRABALHO E A GESTÃO ESCOLAR

O desenvolvimento do modo de produção capitalista, orientado pelas novas tecnologias, pela criação de novos produtos, pela recriação[17] da divisão internacional do trabalho e pela mundialização dos mercados, ultrapassa fronteiras geográficas, históricas e culturais. O processo econômico é simultaneamente civilizatório, porquanto cria e recria formas de vida e de trabalho.

No cerne da questão da globalização do capitalismo, está a globalização do mundo do trabalho, a qual envolve a questão social e o movimento operário. O trabalho adquire novos significados e exige novas formas de organização.

> Ainda que incipiente esse mundo do trabalho e o consequente movimento operário apresentam características mundiais. É desigual, disperso pelo mundo, atravessando nações e nacionalidades, implicando diversidades e desigualdades sociais, econômicas, políticas, culturais, religiosas, linguísticas, raciais e outras. Inclusive apresenta as peculiaridades de cada lugar, país ou região, por suas características históricas, geográficas e outras. Mas há relações, processos e estruturas de alcance global que constituem o mundo de trabalho e estabelecem as condições do movimento operário (IANNI, 2004, p.124).

[17] A nova divisão transnacional do trabalho envolve a redistribuição de empresas, corporações e conglomerados por todo o mundo (IANNI, 2004).

As mudanças advindas da economia de mercado, tais como o fechamento e a redução de setores tradicionais da indústria, a redução do tamanho das empresas, a temporalidade dos empregos, a mobilidade dos empregados e a automação das máquinas, vêm trazendo novas exigências para os trabalhadores. Tudo isso está exigindo um novo relacionamento entre os sindicatos e as empresas, os sindicatos e os partidos políticos e entre os empregadores e os empregados, como sujeitos individuais.

No cenário em que a máquina vigia e regula o próprio funcionamento, cabe ao homem exercer funções cada vez mais abstratas, intelectuais e menos de trabalho manual. Ele não mais precisa manter e vigiar as máquinas, mas controlá-la, agir de forma preventiva quanto às suas falhas e, essencialmente, aperfeiçoar seu uso.

Nesse sentido, podemos afirmar que a formação da consciência social do trabalhador, em geral, e do operário, em particular, pode ser fortemente influenciada pelas determinações e pelas tensões do processo de globalização. Trata-se de um movimento, por meio do qual a sociedade global abre perspectivas originais para as pessoas e para coletividades, ao mesmo tempo em que as peculiaridades – locais, regionais e nacionais – influenciam a sociedade mundial. Em alguma medida, não só o trabalhador e o operário, mas também todas as categorias sociais sofrem tais influências. “Já há algo de cosmopolita em cada um e em todos, nos mais diversos cantos e recantos do mundo” (IANNI, 2004, p. 142).

Pensar na formação da consciência social do trabalhador, no contexto da globalização, pressupõe entender que, de algum modo, este trabalhador passa a integrar a força de trabalho mundial, a nova divisão internacional do trabalho abarca as diversas formas de organizações de vida e de trabalho das diferentes nações, o mercado mundial favorece os fluxos migratórios de trabalhadores ativos e de reserva, o trabalhador coletivo surge no cenário mundial e o desenvolvimento da cultura ocorre em escala mundial. Segundo Kuenzer (2011, p.44/45):

> Estabelecem-se novas relações entre trabalho, ciência e cultura, a partir das quais se constitui historicamente um novo princípio educativo, ou seja, um novo projeto pedagógico por meio do qual a sociedade pretende formar os intelectuais//trabalhadores, os cidadãos/produtores para atender às novas demandas postas pela globalização da economia e pela reestruturação produtiva. O velho princípio educativo decorrente da base técnica da produção taylorista/fordista vai sendo substituído por outro projeto pedagógico, determinado pelas mudanças ocorridas no trabalho, o qual, embora ainda não hegemônico, começa a apresentar-se como dominante.

É evidente que as manifestações de trabalho, resultantes da atuação dos seres humanos no campo e na cidade, nos setores primário, secundário e terciário da economia ou no

desenvolvimento de bens de produção e bens de consumo, guardam especificidades de seus produtores e dos lugares e das condições socioculturais onde foram produzidos. Isso significa que a diversidade permanece, prevalece, renova-se e amplia-se. Ao mesmo tempo, as especificidades de formas e de significado do trabalho, como por exemplo, as particularidades e singularidades do capital, são subsumidas pelo trabalho nos moldes do capitalismo mundial.

Em nosso país, o modelo de gestão educacional revela forte influência do mundo globalizado. Entre essas influências, destacamos o modelo toyotista de produção flexível e de qualidade, originário do Japão, que se tornou conhecido no mundo, a partir dos anos de 1970, mas que, na verdade, trata-se de uma recriação do modelo fordista/taylorista ou de produção em massa.

Os modelos de gestão são recriados no contexto do capitalismo, marcado por crises de acumulação de capital, que ocorrem, em geral, quando a racionalidade do lucro é ameaçada. De forma contraditória, nesses momentos, não há escassez de matéria-prima, nem de tecnologia ou de força de trabalho. Elas se estabelecem e prevalecem quando a produção de mercadorias, com a qual se visa ao aumento da taxa de lucro, deixa de satisfazer às exigências do mercado.

Historicamente a gestão educacional no Brasil foi orientada pelos princípios organizativos do trabalho, definidos na Teoria da Administração Científica de Taylor[18]. Para este autor, depois de analisar o "chão da fábrica", concebeu como deveria ocorrer à racionalização do trabalho, no interior da empresa capitalista, no sentido de aumentar a produção e a produtividade, sem obrigatoriamente, implicar em investimento na base técnica. Uma das grandes preocupações de Taylor foi à divisão técnica do trabalho e o controle do trabalhador. Para ele:

> [...] um tipo de homem é necessário para planejar e outro tipo diferente para executar o trabalho. O trabalho, cuja especialidade sob a administração científica é planejar, verifica inevitavelmente que o trabalho pode ser feito melhor e mais economicamente mediante divisão do trabalho, em que cada operação mecânica, por exemplo, deve ser precedida de vários estudos preparatórios, realizados por outros homens (TAYLOR, 1978, p.49).

De acordo com o taylorismo, o trabalhador deve ter o máximo de especialização em uma tarefa determinada para ser executada cíclica e repetidamente, com vistas ao aumento da eficiência. Portanto, compete a ele executar tarefas, e não, pensar nem decidir sobre o que fazer. A simplicidade é a marca central do trabalho, por isso, exige um mínimo de capacitação do trabalhador e facilita a ação do supervisor. A linha de produção ou de

[18] Conforme pode ser revelado nos estudos e pesquisas (FELIX, 1984; PARO, 1986, 1991; RUSSO, 1995) citados por RUSSO, 2004.

montagem caracteriza-se pela mobilidade, no sentido de contribuir para que cada trabalhador especializado execute sequencialmente, sua tarefa específica. O adestramento do ser humano para o trabalho surge como uma das mais importantes tarefas da administração industrial voltada para a conquista e a ampliação da produtividade.

Taylor (1978) apresentou um conjunto de proposições para orientar a forma de gerir o trabalho no interior das indústrias, vinculadas aos fins econômicos, considerando o contexto social apenas como um dado a ser levado em conta diante de tais fins. Entre elas, destacamos: a decomposição do processo de trabalho em tarefas e operações simples; a inserção do engenheiro como o planejador do processo produtivo; a eliminação do desperdício do esforço físico; o cumprimento do tempo previsto para a execução das tarefas; a mediação entre execução e planejamento é feita por supervisores; a mobilização do trabalhador para produzir mais; a alteração na relação dos trabalhadores com as instituições sindicais, onde as medidas de apoio/proteção ao trabalhador saem da alçada das instituições sindicais e passam para a empresa e maior uniformidade na iniciativa do trabalhador.

Essas proposições deram sustentação à prática administrativa na sociedade capitalista, inspirada na Teoria Administrativa de Taylor (1978), conhecida como gerência científica. De acordo com essa abordagem, a tarefa principal da administração é o controle do desempenho do trabalhador. Para tanto, criou-se a função do administrador, cuja responsabilidade consiste em garantir o aumento do capital, não importando o nível de exploração adotado no trabalho. O administrador, ou gerente, assume a função de se apropriar de todos os conhecimentos pertencentes aos trabalhadores, para convertê-los em classificações, tabulações, normas, leis, fórmulas e diretrizes a serem cumpridas na execução do trabalho. A administração (gerência científica) se constitui em um processo de trabalho, cuja finalidade se volta para exercer o controle no interior da Empresa, nos moldes da produção, embora o seu produto, basicamente entendido como coordenação e execução, seja diferente do que ocorre na área produtiva. Conforme essa concepção, a prática administrativa, para ser produtiva, deve ser pautada pela maximização da eficiência dos processos de trabalho, sob o comando de gerência centralizada. Assim identificada, a administração assume o papel de mediadora entre o capital e a exploração do trabalho na perspectiva da manutenção da sociedade capitalista.

Aplicar os princípios da Teoria da Administração Científica na gestão educacional significa desenvolvê-la conforme os padrões de eficiência e de racionalização ditados pelo mercado para as empresas. Significa, também, entender que as instituições educativas, mesmo com objetivos distintos, têm estruturas semelhantes e, portanto, podem aplicar os mesmos princípios administrativos. Ou seja, “a escola constitui um empreendimento cuja

administração não requer nenhuma consideração especial, a não ser, é lógico, levar em conta sua matéria-prima – o aluno – que, assim, não pode ser confundido com parafuso, prego ou outros objetos [...]" (RUSSO, 2004, p. 28). A aplicação indiscriminada dos princípios da administração aponta para a generalização do modo de organização da sociedade capitalista, que é legitimado pelas teorias de administração que buscam demonstrar "cientificamente" que esse é o modo mais certo e adequado de organizar e administrar instituições de qualquer gênero.

Administrar a escola, segundo esse modelo, significa comprometê-la com a reprodução das práticas educativas vigentes, com a massificação do atendimento e, consequentemente, com a manutenção da sociedade capitalista, na medida em que teve seu "objeto de estudo delimitado e amoldado pelos interesses dominantes" (idem, p.28). Diante disso, a administração escolar assume como funções básicas, planejar, organizar, coordenar e controlar o processo de ensino e aprendizagem e as práticas de supervisão e de pesquisa. Todas essas funções são desenvolvidas de maneira burocrática, na medida em que os papéis, na maioria das vezes, são mais importantes que a vida das pessoas. O agir institucional segue um fluxo descendente, caracterizado, na essência, pela centralização das decisões e pela hierarquização. As escolas que operam com esse modelo dão muito significado a estrutura organizacional, organograma de cargos e funções, normas e regulamentos, bastando cumprir um plano previamente elaborado, sem a participação dos professores, especialistas, alunos e funcionários (LIBÂNEO, 2009).

Neste modelo a mediação administrativa pauta-se, primordialmente no critério de eficiência, onde a lógica econômica, a capacidade baseada na produtividade operacional e a racionalidade instrumental direcionam as ações desenvolvidas na escola. Tal modelo desconsidera o conteúdo humano, político e a natureza ética da prática educacional. Busca-se formar o indivíduo que, na sua atuação profissional, consiga produzir o máximo de resultados com o menor esforço, desperdício e custo (SANDER, 2007).

Desse modo, a administração passa a ser exercida por profissional designado de forma hierárquica, com a responsabilidade de centralizar as decisões. Tal processo verticalizado é reproduzido na sala de aula: o professor exerce a função de ensinar, e o aluno se responsabiliza pelo aprender. O tratamento dado ao aluno muito se assemelha ao dispensado ao trabalhador em massa, ou seja, isoladamente, dá conta de suas tarefas sob o comando do professor, investido no papel de gerente da sala de aula.

Com o objetivo de superar a reduzida atenção dada à dimensão humana, as limitações políticas e culturais, além dos valores éticos da gestão tecnoburocrática desenvolveu-se a

teoria comportamental da administração que “consagra a eficácia, em oposição à eficiência, como critério central da administração” (SANDER, 2009, p.71). Nesta teoria a ênfase encontra-se no comportamento humano, porém leva em consideração o contexto da organização de forma mais ampla, abrangendo a influência do comportamento na organização como um todo e as perspectivas das pessoas diante das organizações. Destaca-se como ponto crítico desta teoria a relatividade, onde todos os indivíduos possuem as mesmas necessidades e estas são hierarquizadas.

Estabelece-se, neste momento, a “primeira disputa de distintas concepções de gestão educacional no âmbito interno da tradição positivista do consenso dominante na primeira metade do século XX”, segundo SANDER (2009, p. 71). De um lado o modelo comportamental, também chamado de ideográfico em oposição ao modelo burocrático ou nomotético que encontrou terreno fecundo no Brasil nos governos militares e cuja orientação centralizadora e homogeneizadora enfatizou prioritariamente a economia, a produtividade e a eficiência influenciando intensamente os sistemas de organização e gestão educacional no Brasil, além da produção acadêmica da época. Exceções a esta concepção podem ser vistas em Anísio Teixeira, Florestan Fernandes e Lourenço Filho integrantes do movimento dos Pioneiros da Educação (idem). Assim sendo, essas discussões poderão nos orientar na percepção de gestão que se apresentará como preponderante entre as escolas premiadas que serão pesquisadas e nos auxiliará a elucidar algumas de nossas indagações.

Desta maneira Maia (2008, p.32) complementa que “o aperfeiçoamento burocrático e a especialização no interior da escola assumem a função de neutralizar forças antagônicas, ou seja, o controle exercido pela administração da educação, de modo geral, e pelo administrador escolar, de modo específico”. E ainda ressalta que a escola submetida ao critério da produtividade acaba descaracterizada de sua atividade principal que é a humana.

As décadas de 1970, 1980 e 1990 foram marcadas por inúmeros debates entre os teóricos do consenso positivista e funcionalista e os pensadores do conflito interacionista, tendo em vista que estes últimos questionavam que as concepções tradicionais de gestão não ofereciam explicações suficientes e adequadas para a escola e suas especificidades. Sendo assim a multiplicidade dos fundamentos teóricos que subsidiavam as argumentações deram origem a uma série de concepções distintas de gestão educacional (SANDER, 2009).

Podemos visualizar algumas destas concepções na obra de Libâneo (2009), como, por exemplo, a concepção sócio-crítica, na qual a organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de

tomadas de decisões. A concepção autogestionária baseia-se na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada na acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição. Na organização escolar, em contraposição aos elementos instituídos normas, regulamentos, procedimentos já definidos.

Dando continuidade à concepção interpretativa considera como elementos prioritários na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação entre as pessoas. Opondo-se fortemente a concepção técnico-científica, por sua rigidez normativa e por julgar as organizações como realidades objetivas, o enfoque interpretativo qualifica as práticas organizativas como uma construção social com base nas experiências subjetivas e nas interações sociais.

Quanto à concepção democrático-participativa a base está na relação orgânica entre direção e a participação dos membros de equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, uma vez tomada às decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática das deliberações estabelecidas. Outra característica importante dessa concepção é a ênfase nas relações humanas. A gestão participativa se propõe como condição para resistir às formas conservadoras de organização e gestão escolar. Sobre essa consideração Libâneo (2009) propõe:

> Os objetivos sociopolíticos da ação dos educadores voltados para as lutas pela transformação social e da ação da própria escola de promover a apropriação do saber para a instrumentação científica e cultural da população, é possível não só resistir às formas conservadoras de organização e gestão como também adotar formas alternativas, criativas, que contribuam para uma escola democrática a serviço da formação de cidadãos críticos e participativos e da transformação das relações sociais presentes (LIBÂNEO, 2009, p. 328).

A ação da gestão democrático-participativa abre o canal para participação da comunidade, assim a escola deixa de ser um lugar fechado e separado da realidade e passa a acontecer como uma comunidade educativa, interagindo substancialmente com a sociedade civil. O esforço de todos os envolvidos é que fundamenta a participação coletiva, que é de vital importância para a instalação de um ambiente democrático na escola. Sendo assim, a escola deve se perceber como exemplo de ambiente democrático, assegurando a participação dos envolvidos consequentemente com suas decisões e responsabilidades sobre elas.

Valores como inclusão, justiça, participação e diálogo são próprios da democracia, por isso tão importante a implantação do espírito democrático na escola. Quando se age

democraticamente a diversidade é valorizada e a inclusão se torna prática ao reconhecer como útil a participação, decisão e ideia do outro. A escola deve estar aberta ao debate também para a comunidade externa, discutindo as diversas abrangências de fatos importantes à escola, tendo para isso que organizar-se em tempo e espaço, convocando a todos para participar e entender as funções de cada um e a missão da escola, também pais e alunos para assim debater questões primordiais no processo educativo.

> A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação (LIBÂNEO, 2009, p. 102).

A concepção democrático – participativa ao valorizar as relações humanas e o humano, inquieta-se em relação ao desenvolvimento pessoal e profissional e a competência técnica dos diversos profissionais da escola, pois a escola é, assim considerada um lugar de aprendizagem e um espaço educativo por excelência.

As mudanças exigidas nesse momento devem dar conta de promover na escola uma cultura democratizadora, focalizando todas as relações da escola, privilegiando a gestão participativa e colegiada, onde poder e responsabilidades são distribuídos de forma equilibrada entre os vários profissionais. A adesão a esta concepção inibiria uma postura de autoritarismo por parte do diretor, pois segundo HORA (1997, p. 18) salienta ele é um representante legítimo do Estado na escola imbuído de uma posição hierárquica responsável pelo cumprimento das ordens superiores, sendo assim:

> [...] perspectiva administrativa contribui para que muitos diretores de escola pública venham a se tornar déspotas com seus dirigidos e subservientes aos dirigentes dos órgãos centrais, esquecendo que sua principal função e a mais importante, é realizar, por intermédio da administração, uma liderança política, cultural e pedagógica, a fim de garantir o atendimento das necessidades de sua clientela, cuidando da elevação do nível cultural das massas.

Diante de tal cenário Russo (2004, p.28) chama-nos a atenção para o fato de que não se encontram registros, nas teorias da Administração, de estudos que priorizem os interesses dos trabalhadores, como por exemplo, “a perspectiva da democratização do poder e da autoridade nas organizações”. Desta forma, aplicar os mesmos princípios das teorias da administração na escola distancia-as da possibilidade de superar o grande entrave no campo

da educação que aponta para a educação como um instrumento capaz de emancipar e construir a hegemonia da classe trabalhadora.

Desta forma fica evidente a necessidade de superar o paradigma da administração empresarial como fundamento da Administração Escolar, na medida em que existe:

> incompatibilidade entre o fundamento capitalista da teoria geral da administração produzida para mediar o sistema de exploração da força de trabalho e maximizar a extração da mais-valia e a natureza do método de atualização cultural das novas gerações que, em última instância, representa a produção e continuidade da humanidade (RUSSO, 2004, p. 29).

Tal necessidade de superação começou a ser gestada no decorrer da década de noventa do século passado quando as lutas travadas entre capital e trabalho apontavam que o trabalhador não só requeria melhores condições de trabalho, mas também reivindicava o controle social da produção, com destaque para a sua participação nos processos decisórios. Tornou-se evidente a incapacidade do modelo de organização do trabalho de base fordista/taylorista de conter as contradições do capitalismo. A palavra chave para explicar essa dificuldade era rigidez. Havia problemas com a rigidez dos investimentos de capital fixo de larga escala e de longo prazo em sistemas de produção em massa; em mercados, nas alocações e nos contratos de trabalho. Instala-se uma crise estrutural, caracterizada, especialmente, pela queda nas taxas de lucro e pelo surgimento do desemprego.

Diante de tal quadro, o capital logo se organiza para superá-las. Segundo Harvey (1998), no espaço social criado por oscilações e incertezas uma série de novas experiências começa a surgir e tomar forma na organização industrial, na vida social e política. Essas experiências representam os primeiros impulsos da passagem para um regime de acumulação novo, em oposição ao anterior, e também chamado de acumulação flexível. De acordo com Harvey (1998, p.140) a acumulação flexível:

> [...] é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracterizam-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. A acumulação flexível envolve rápidas mudanças nos padrões do desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado “setor de serviços” [...]. Ela também envolve um novo movimento que chamarei de “compressão do espaço-tempo” no mundo capitalista [...].

Tendo em vista que rigidez era a palavra chave do fordismo, flexibilidade passa a se constituir no conceito central no regime de acumulação flexível. No novo discurso o trabalhador é conduzido para ajustar-se em todos os setores da economia, com capacidades

intelectuais que lhe possibilite ajustar-se à produção flexível, ampla capacidade de comunicação, autonomia intelectual e moral, capacidade de comprometer-se com o trabalho, contribuindo para o aumento da produtividade e da eficiência da empresa (KUENZER, 2011).

O eixo de formação dos trabalhadores volta-se, prioritariamente, para a compreensão dos equipamentos e dos processos embutidos nas tecnologias da informação e da comunicação com domínio do método científico e utilizando a articulação entre conhecimentos científicos e tecnológicos para a resolução de problemas da prática social e produtiva (KUENZER, 2011). As inovações tecnológicas, administrativas e de gestão fazem a diferença entre as organizações e, são muitas vezes, justificativas para o aumento da produtividade.

Desta maneira a concepção de gestão com foco no atendimento as demandas do mercado, de acordo com Sander (2009, p. 75), representa uma "reencarnação do paradigma liberal no estudo da administração" que tem como premissa básica o aumento da produtividade e a adoção de conceitos corporativos e competitivos. É adotada nas escolas ao ser incorporada as políticas educacionais brasileira a partir dos anos de 1990 com o objetivo de atender as novas necessidades hegemônicas decorrentes do neoliberalismo. Segundo esta concepção a crise de qualidade é decorrente da improdutividade de nossas escolas. Wexler (1995 apud Gentili 1996) quando este afirma que a escola toyotizada é uma escola de alto desempenho administrada por novos líderes gerenciais com o propósito de garantir a qualidade educacional.

Neste cenário a figura do gestor adquire uma importância central, pois caberá a ele mobilizar suas equipes a centrarem-se nos resultados em termos de eficiência, eficácia e qualidade dos serviços. E ainda de acordo com Ball (2001, p. 108) "o trabalho do gestor envolve a infusão de atitudes e culturas nas quais os/as trabalhadores/as se sentem, eles/as próprios/as, responsabilizados/as e, simultaneamente, comprometidos/as ou pessoalmente envolvidos/as na organização".

As diferentes concepções adotadas no estudo e no exercício da gestão da educação em nosso país se encontram enraizadas em nosso contexto histórico e no alcance de suas relações de interdependência internacional. Desta forma coexiste com o paradigma do mercado a perspectiva democrática de gestão escolar enfatizando a participação coletiva como estratégia político-pedagógica e valorizando o pensamento crítico, a postura dialógica e o compromisso democrático (SANDER, 2009). E tendo como elementos constitutivos desta perspectiva de gestão a participação, autonomia, transparência e pluralismo (ARAUJO, 2000 apud GRACINDO 2009).

Relevante enfatizar, neste momento, a diferença entre compartilhar e democratizar a gestão, pois a gestão compartilhada é uma concepção enviesada da gestão democrática, na medida em que possibilita a materialização de propostas de intervenção na escola dissociada de um "projeto unitário, articulado e orgânico de educação" (HORA, 2007). Essa modalidade de gestão busca compartilhar as responsabilidades para o êxito no trabalho da escola pública com parceiros e que a autora cita como expressão concreta o programa "Amigos da escola" [19].

As discussões realizadas, neste capítulo, quanto às concepções de gestão com ênfase na gestão democrático-participativa em articulação a um "projeto unitário, articulado e orgânico de educação" *(idem*), ainda que do ponto de vista teórico, auxiliaram a elucidar alguns dos objetivos desta tese. No próximo capítulo discutiremos a relação existente entre cibercultura, educação e gestão articulando-as com as possibilidades e dificuldades de implantação das TIC no cenário da escola básica.

[19] Programa criado pela Rede Globo de Televisão, em 1999, como uma realização do "Projeto Brasil 500 – em parceria com o "Programa Comunidade Solidária", instituído no governo FHC e também com o Unicef, Consed, Undime". Surgiu no contexto neoliberal brasileiro, quando este fez sua autocrítica de que nem o Estado e nem o mercado tudo pode, mas que haveria uma Terceira Via por onde as políticas sociais poderiam ser tratadas por um Terceiro Setor representado pela sociedade civil, que deveria cada vez mais assumir funções junto ao serviço público estatal na condição de voluntariado, com vistas à coesão social. Disponível em: www.gestrado.org/pdf/347.pdf Acesso em 14 fev 2014.

3. **CIBERCULTURA, RELAÇÃO COM A EDUCAÇÃO E GESTÃO**

Este capítulo compõe-se de três seções, cujos aspectos consideramos relevantes para o entendimento de questões de estudo de nossa pesquisa relacionadas às possibilidades e dificuldades na implantação na escola das TIC, como também a maneira como são utilizadas.

A primeira seção buscará articular a relação existente entre cibercultura, educação e gestão levando-se em consideração que a realidade social se torna mais tecnologizada a cada dia trazendo implicações amplas e profundas às mais diferentes culturas, inclusive a escolar.

A segunda seção discutirá a articulação entre as tecnologias da informação e da comunicação e a gestão escolar.

A terceira seção objetiva discutir a possibilidade de inclusão digital na escola a partir da utilização das TIC, abordando algumas políticas públicas de inclusão digital que compõe o cenário da escola pública.

3.1 CIBERCULTURA E SUA RELEVÂNCIA CONCEITUAL

O século XX foi cenário de uma série de avanços científicos e tecnológicos que ocorrem de modo cada vez mais rápido e trazem transformações profundas no dia a dia das pessoas pertencentes à sociedade moderna. Os resultados destes saltos de tecnologia estão visíveis por toda parte, na forma de ferramentas que, se tornaram mais sofisticadas: eletrodomésticos, meios de transporte, instrumentos de comunicação, entre tantas outras. A tecnologia é parte integrante da vida do ser humano e como tal a influencia e modifica seu modo de viver ao mesmo tempo em que é alterada por ele.

A tecnologia pode até mesmo, dependendo do seu grau de alcance, demandar necessidades que anteriormente não existiam. Lévy (1993, p. 16) aponta o papel da tecnologia na cultura de uma sociedade:

> Se algumas formas de ver e agir são compartilhadas por grandes populações durante muito tempo (ou seja, se existem culturas relativamente duráveis), isto se deve à instabilidade de instituições, de dispositivos de comunicação, de formas de fazer, de relações com o meio ambiente natural, de técnicas em geral e a uma infinidade indeterminada de circunstâncias. Estes equilíbrios são frágeis.

Segundo o autor, a inserção de uma tecnologia nova potencialmente faz com que o equilíbrio social se veja ameaçado e a sociedade tenha que se reestruturar frente às alterações ocasionadas por esta nova técnica.

Estas modificações constantes trazem potenciais de melhoria na vida do homem contemporâneo, mas carregam também consigo um sentimento de profunda inquietação para muitos e novas questões a serem pensadas sobre ética e limites de conhecimento, como, por exemplo, na ação destrutiva do homem sobre o meio ambiente. Isso porque na inovação tecnológica, qualquer que seja, tem o poder de influenciar o nosso cotidiano, alterando nossos usos, costumes e até mesmo nossa percepção sobre o mundo.

A evolução das tecnologias digitais tem alterado visivelmente a rotina da sociedade e as formas de sociabilidade desde o final do século XX e neste início do XXI. A modernidade caracterizada pela industrialização, urbanização e racionalização, mudou muito com o desenvolvimento da eletrônica, o surgimento do computador e, posteriormente, com o ciberespaço, que têm se tornado quase que indispensáveis na vida cotidiana contemporânea.

O ciberespaço (o termo foi utilizado primeiramente por William Gibson em seu romance Neuromancer[20], de 1984) é formado por informações digitalizadas que podem ser acessadas virtualmente por qualquer computador conectado à rede. Lemos (2004, p. 128) define esse espaço virtual como "um universo de pura informação". O ciberespaço é virtual, mas alimentado por informações do mundo real, uma transformação do mundo em dígitos, adaptado à condição do homem contemporâneo pelo encurtamento do tempo de acordo com as necessidades de facilidade e velocidade, tendo em vista que códigos digitais são facilmente modificados, transportados e propagados, sobretudo, por seu caráter intangível. Como afirma Franco (1997), a definição de ciberespaço sofreu várias reformulações desde a concepção proposta por Gibson, mas mantém a ideia de que tudo o que é *ciber* implica interatividade, excluindo assim as mídias passivas.

Ainda, de acordo com Lévy (1999), o ciberespaço[21] se estrutura por meio de três princípios: interconexão, comunidades virtuais e inteligência coletiva. A interconexão é a relação universal do ciberespaço. Para que ocorra, cada computador deve está conectado à rede global. O surgimento das comunidades virtuais é um dos resultados da universalização

---

[20] Novela de ficção científica cuja trama revela o cotidiano das pessoas num ambiente artificial e inédito.

[21] Lévy (1998) sustenta que o ciberespaço se constitui num novo espaço antropológico que nasce da interação entre as pessoas e compreende as mensagens e as representações que elas evocam, as pessoas envolvidas e a situação como um todo. Os espaços antropológicos são constituídos por inúmeros espaços interdependentes a partir da atividade imaginária e prática dos seres humanos. Segundo o autor o ciberespaço seria o quarto espaço antropológico ocupado pela humanidade. Terra, território e mercadorias são respectivamente o primeiro, o segundo e o terceiro espaço.

da interconexão, ou seja, a maneira pela qual as pessoas no mundo virtual se relacionam e se comunicam entre si, mediadas pelo computador, a partir de uma identificação estética ou por afinidade de interesses. A rede global possibilita uma relação de troca intelectual entre usuários levando ao surgimento da inteligência coletiva digital, definida como a facilidade e a velocidade do trânsito da informação para criar conhecimento. Essa inteligência teria como base e objetivo o reconhecimento mútuo das pessoas e teria como principais características: distribuição, valorização incessante, coordenação em tempo real e mobilização efetiva das competências.

Desta forma, este tipo de inteligência não pode ser concebida sob uma perspectiva individualista ou privada. Portanto, a construção do conhecimento humano é sempre coletiva. Sendo assim as possibilidades sociotécnicas proporcionadas pela tecnologia digital e pela internet não são as responsáveis pelas mudanças na sociedade, mas são produtos das relações mútuas construídas entre técnica, sociedade e pensamento. Da relação do ser humano com essa nova tecnologia surgiu o cenário da cibercultura.

Um dos principais estudiosos do tema da cibercultura no Brasil, André Lemos (2004) traça uma linha histórica a partir da microinformática, revolução técnica que possibilitou o nascimento dessa forma cultural. O autor ressalta que só a revolução técnica não foi responsável pelo nascimento da cibercultura, mas a técnica associada às relações construídas com a sociedade a partir de movimentos sociais e acomodações em torno da microinformática.

> [...] mais que simples inovações técnicas, o nascimento da microinformática (e da cibercultura) é fruto de movimentos sociais. Aqui aparece uma nova lógica em relação às novas tecnologias digitais, onde a lógica tradicional cede, em parte, o lugar a uma imagem lúdica, criativa, enriquecedora da informática (LEMOS 2003, p. 105).

O autor afirma ainda que o conceito de cibercultura se vincula ao processo sócio técnico, típico da cultura contemporânea a partir do qual estão sendo transformadas as práticas sociais, as formas de produção e consumo midiáticas, o entretenimento, a educação e a própria economia a partir da mediação das TIC.

A problemática principal defendida por André Lemos, portanto, é a da compreensão da cibercultura contemporânea pensada como “compreensão global do fenômeno técnico, já que esta faz parte de um processo mais amplo da relação entre técnica e sociedade” (2004, p. 23). Segundo o autor, se vista, exclusivamente, pela dimensão técnica trata-se de reducionismo. Para explicar a cibercultura, ele considera então, que a nova relação entre a

técnica e a vida social resulta da convergência entre a sociedade contemporânea e as novas tecnologias de base microeletrônicas.

Os estudos da cibercultura preocupam-se em verificar quais hábitos e costumes são os mais frequentes na internet, buscando compreender as características de comunicação, de relacionamento, de comportamento dos indivíduos, por gênero, por faixa etária e por tipos de grupos.

A literatura referente à cibercultura nos informa que o interesse dos autores volta-se para a existência de comportamentos culturais diversos que acontecem no ciberespaço, desde a ação de ciberpunks[22] (hackers, crackers) até as manifestações espontâneas dos indivíduos comuns que atuando como usuários do ciberespaço (internautas), diante da liberdade de acesso e da oportunidade de serem ouvidos, procuram acesso a relacionamentos sociais, contato com o mundo, ganho dos próprios espaços de convivência e ambiência sociocultural, isto é, os estudos se dedicam à investigação sobre os processos de transformação cultural desencadeado pelas TIC.

Pierre Lévy é um dos grandes defensores das TIC e da cibercultura na atualidade. A principal temática abordada por Lévy em suas obras diz respeito ao papel das tecnologias da informação e da comunicação na constituição das culturas e na inteligência dos grupos. Apresenta entusiasmado teor de defesa de uma nova configuração do mundo, da qual a Internet seria a origem e assume um caráter de conclamação a uma causa que deve ser tomada como ponto de partida pela juventude. A rigor, sua tese é que a história das tecnologias intelectuais condiciona (sem, no entanto determinar) a história do pensamento, razão pela qual o hipertexto e o ciberespaço representariam, na atualidade, os fundamentos de uma verdadeira revolução cognitiva.

O questionamento de Lévy (1999, p. 25) sobre se “as técnicas determinam a sociedade e a cultura” remete à forma como entendemos a relação da sociedade com a tecnologia. O autor defende que técnica e tecnologia condicionam e não determinam a sociedade e a cultura, na medida em que a invenção do computador não foi responsável pelo surgimento das redes sociais, mas seria impossível conceber um sem o outro. Portanto, as mudanças socioculturais são, na realidade, oriundas das tramas de relações entre vários fatores e condições, além do avanço tecnológico.

Assim, a cibercultura é uma forma de cultura, como produção social, ambientada no ciberespaço, “lugar” que constitui uma área de interação e comunicação sem fronteiras e na

[22] Para Lemos (2004) a expressão cyberpunks é emblemática, pois se refere a uma corrente de ficção científica que marca seus personagens como marginais e rebeldes do submundo da informática.

velocidade do imediato. O ciberespaço pode ser considerado um “lugar”, porém não territorializado. Virtual e real identificados, muitas vezes, como antônimos. No entanto, consideramos o virtual como a prospecção de algo, uma forma de atualização, como uma criança que é virtualmente um adulto, ou mesmo como o exemplo citado por Lévy (1999, p. 50), a semente é uma árvore virtual ainda “que não possamos fixá-la em nenhuma coordenada espaço/temporal, o virtual é real. Uma palavra existe de fato. O virtual existe sem estar presente”.

Desta maneira a cibercultura em conjunto com o crescimento do ciberespaço potencializa aprendizagens permanentes, personalizadas e cooperativas por meio da navegação em espaços de saber destotalizados (LÉVY, 1999). Evidencia-se assim, que o ciberespaço e a cibercultura alteraram as formas de socialização, de transmissão e de aquisição de saberes. A conectividade permitida pelo ciberespaço trouxe o compartilhamento de ideias e a construção do conhecimento em rede.

Lemos e Lévy (2010) apontam a riqueza do ciberespaço e da cibercultura justamente por evidenciarem atitudes que buscam democratizar o acesso e facilitar a produção de informação, além de propiciar o aumento na circulação e no consumo de bens culturais, reconfigurar as diversas práticas culturais e, ainda, as estruturas da indústria cultural. Amparados numa visão otimista, os autores consideram que “os produtos em excesso na cibercultura não são, portanto homogêneos, padronizados, vinculados a uma lógica mercantil, ao poder totalitário do capital, da publicidade ou do marketing” *(idem*, 2010, p. 93). Para estes autores, tais produtos emergem da potência da emissão livre, da conexão generalizada e da reconfiguração midiática e institucional da cultura, do suprimento a nichos esquecidos e negligenciados pela massificação cultural *(idem*, 2010).

Em relação à educação, Lévy (1999) afirma que qualquer reflexão sobre o futuro dos sistemas educacionais e da formação, no contexto da cibercultura, não pode prescindir de uma análise intensa sobre as novas modalidades de relação com o saber. No seu entendimento, existem três aspectos que devem ser considerados nessa análise. O primeiro diz respeito à velocidade de surgimento e de renovação de saberes e à obsolescência das competências, a segunda se refere à nova natureza do trabalho e a terceira, por sua vez, está atrelada à capacidade do ciberespaço para suportar tecnologias intelectuais capazes de amplificar, exteriorizar e modificar diversas funções cognitivas humanas. Essas tecnologias intelectuais favorecem novas formas de acesso à informação e novos estilos de raciocínio e de conhecimento.

Face ao exposto, o autor ressalta a necessidade de se proceder a duas reformas nos sistemas educacionais e informacionais. A primeira diz respeito à abertura dos referidos sistemas para as possibilidades do ensino aberto e a distância (EAD), onde no seu entendimento, essa modalidade de ensino propiciaria "um novo estilo de pedagogia", onde o professor deixaria de ser um mero fornecedor de informações relevantes à construção do conhecimento e, assumiria o papel de 'incentivador da inteligência coletiva". A segunda encontra-se atrelada ao reconhecimento das experiências adquiridas na educação à distância, na medida em que o ciberespaço propicia aos grupos de alunos trabalharem com sistemas compartilhados para a construção do conhecimento.

Também Santaella (2004, p. 125), contribui com a discussão dando um significativo exemplo a respeito da cibercultura, em particular a respeito do ciberespaço, que pode ser notado no filme Matrix, dirigido pelos irmãos Wachowski e lançado em 1999. No filme, as máquinas tomaram o controle dos humanos e criaram uma realidade virtual chamada de Matrix, uma simulação da realidade feita para aprisionar a mente dos homens, como uma forma elevada de simulacro.

Alguns poucos que conseguiram se "desligar", chamados de rebeldes ou despertos, entraram para roubar informações e tentar vencer a guerra contra as máquinas. Com o conhecimento sobre o funcionamento do sistema é possível manipulá-lo, quebrar as regras da física, mostrando uma ligeira crítica às barreiras mentais impostas por nós mesmos.

A ficção científica mostra como o ciberespaço orienta o imaginário coletivo e como a cibercultura é vista tanto do ponto de vista crítico, tratada como manipuladora e irreal, quanto do ponto de vista otimista, como libertadora e igualitária. Para uma visão clara a respeito desse universo e sua influência cultural, faz-se necessário elencar algumas de suas principais características, conforme pode ser visualizada na seguinte citação:

> Como o ciberespaço se relaciona com a realidade virtual, com a visualização da informação, com as interfaces gráficas dos usuários, com as redes, com os meios de comunicação múltiplos, com a convergência das mídias, com a hipermídia? Ele se relaciona com todos, inclui todos, pois tem a capacidade de reunir e concentrar todas essas faces em um objetivo comum (SANTAELLA, 2004, p. 40).

A autora elucida nesse questionamento alguns dos principais elementos que têm relação direta com o ciberespaço como a realidade virtual, interfaces gráficas, redes e a hipermídia. Realidade virtual é uma forma de simulação, na qual a pessoa imersa tem a total sensação de estar em um ambiente muito parecido com o mundo real, mas que na realidade é um aglomerado de informações, dígitos e fórmulas. Uma das utilizações mencionadas por

Lemos (2004, p. 156) é seu uso sensorial para a telepresença, criando formas e meios para que pessoas em lados opostos do globo possam se ver e se comunicar como se estivessem frente a frente. ”A realidade virtual, no sentido mais forte do termo, especifica um tipo particular de simulação interativa, na qual o explorado tem a sensação física de estar imerso na situação definida por um banco de dados” (LÉVY, 1999, p. 70).

Interfaces gráficas são, segundo Santaella (2004, p. 91), a “janela para o ciberespaço”, mecanismos de navegação e formas de apresentação interativa do ciberespaço. Lévy (1999, p. 37) define interfaces como “aparatos materiais que permitem a interação entre o universo da informação digital e o mundo ordinário”. Com interfaces cada vez mais simples, o conhecimento técnico para sua utilização diminui consideravelmente. O conceito de rede é a conexão global entre os computadores pessoais no modelo chamado de internet. A ideia de rede é que cada um dos pontos possam ser independentes uns dos outros, porém com todos conectados. Isso faz com que cada um seja, ao mesmo tempo, receptor e emissor de informações. A chamada *web*, em sua tradução literal do inglês “teia”, representa esse conceito de rede em que o total se divide em milhares de ramificações com pontos de cruzamento que são os computadores conectados.

Com as tecnologias digitais abriu-se uma infinita gama de possibilidades, como cita Santaella (2003, p. 93): “[...] uma nova forma de mídia que utiliza o poder do computador para arquivar, recuperar e distribuir informação na forma de figuras gráficas, texto, animação, áudio, vídeo, e mesmo mundo virtuais dinâmicos”. A inserção das tecnologias na escola ilustra positivamente a citação de Santaella, na medida em que, o gestor passa a ter um suporte indispensável para o gerenciamento tanto das atividades administrativas quanto pedagógicas (MORAN, 2003; REIS, 2004).

Já o americano Nicholas Negroponte, autor do *best seller* A Vida Digital[23] (do original Being Digital, 1995), pode ser também considerado como um dos maiores defensores da cultura digital. Para o autor, a tendência à digitalização é progressiva e irreversível, uma consequência da atuação conjunta das forças da conveniência, da necessidade econômica e da desregulamentação. Nessa linha de raciocínio, o futuro das empresas seria determinado pela possibilidade de digitalização de seus serviços e produtos; assim como da cultura, radicalmente transformado pelo desenvolvimento das TIC.

[23] Trata-se de uma elucubração sobre a tecnologia digital, em tom quase romanceado, em que Negroponte não teme em se colocar como defensor da digitalização da sociedade, apoiado pelos contemporâneos, como simpatizante da internet. O livro foi traduzido também para cerca de 10 outros idiomas.

Defende que a tecnologia digital alterará a configuração do mundo e trará vantagens aos produtores e aos consumidores, às sociedades e aos indivíduos. Em decorrência haverá benefícios econômicos, educacionais, na área de entretenimento, como parte da alteração dos meios informacionais que, pela facilidade da supressão de erros, favorecem e potencializam a especialização das informações, inclusive para a leitura, o ensino, as notícias, logo, concluímos, em termos gerais, favorecem e potencializam a comunicação.

Ao mesmo tempo em que Negroponte (1995) trata de problemas que interferem na forma como se faz comunicação, em função do meio, também leva o olhar para a análise que aponta os benefícios mercadológicos dessas alterações tecnológicas. Sua visão é claramente mercantilista a respeito das qualidades da digitalização e os argumentos técnicos que usa terminam por valorizar o consumo.

Ao abordar a questão da digitalização da vida, Negroponte (*idem*) apresenta uma sequência de considerações sobre as características atinentes ao funcionamento dos computadores e das redes. A partir de uma discussão técnica, o autor elenca uma série de previsões a respeito das novas modalidades de leitura, das experiências sensoriais inéditas em ambientes de realidade virtual, das perspectivas da inteligência artificial e do surgimento dos agentes de interface[24]. Negroponte, ainda, destaca a importância da distribuição personalizada da informação nos meios de comunicação e especula sobre a configuração de uma era da "pós-informação".

> Na era da pós-informação, o público que se tem é, com frequência, composto de uma só pessoa. Tudo é feito por encomenda, e a informação é extremamente personalizada. Uma teoria amplamente difundida afirma que a individualização é a extrapolação do *narrowcasting* – parte-se de um grupo grande para um grupo pequeno; depois, para um grupo menor ainda; por fim, chega-se ao indivíduo.
> [...] Essa argumentação, entretanto, ignora a diferença fundamental existente entre a transmissão voltada para grupos específicos de interesse – ou seja, o *narrowcasting* - e âmbito digital. Sendo digital, sou eu mesmo, e não um subconjunto estatístico. Ser eu mesmo é algo que pressupõe informações e acontecimentos desprovidos de qualquer significado demográfico ou estatístico.
> [...] A democracia tradicional não alcança o indivíduo digital. Imaginar a era da pós-informação em termos de uma demografia infinitesimal ou de uma programação ultra direcionada é algo tão personalizado quanto esses restaurantes em que você escolhe os ingredientes de sua pizza numa lista limitada (NEGROPONTE, 1995, p. 158).

[24] Agentes de interface são conjuntos de códigos programados para filtrar as informações de acordo com as preferências pessoais do usuário, ou "bits que informam sobre outros bits". No futuro, eles serão provavelmente compostos por uma coletânea de programas de computador e aplicativos pessoais especializados e passíveis de um alto grau de interconexão.

Nessa análise, o que está interessando a Negroponte é o canal de comunicação para chegar ao indivíduo como consumidor. O que define sua análise, portanto, é o caráter de digressão que traz, falando de espaço, tempo, público, meios etc., sem delimitar teoricamente nenhum desses problemas e com foco e abordagem da economia do mercado.

Mais que defender as vantagens do mundo em bits, Negroponte acredita também que a tecnologia digital deve ser levada ao acesso de todos, inclusive aos países considerados pobres, colocando, portanto, uma clara dimensão humanista em sua abordagem. Como desenvolvedor de tecnologia e especialista, colabora em movimentos a favor da inclusão digital para uso de laptops a custo baixo em escolas, e aponta alterações psicológicas como benefícios de caráter individual para os usuários, tais como autoestima e capacidade de escolha aumentada. Faz também previsões otimistas sobre a incorporação e a convergência dos meios de comunicação (televisão, rádio, internet, celular) pelo uso da tecnologia e da rede mundial, mas faz ressalvas quanto aos problemas sociais decorrentes da rede, sem, no entanto, deter sua análise neles.

Sua abordagem, portanto, trata de problemas relativos aos efeitos da digitalização na sociedade atual e na vida futura, mas com olhar amigável, cotidiano e humanista sobre os benefícios da tecnologia digital, sendo esse o seu principal objeto de interesse. Afirma que a internet é um movimento jovem e isso está sendo refletido na concepção de mundo que decorre dessa forma de comunicação:

> Eu vejo essa mesma mentalidade de descentralização do trabalho em nossa sociedade, sob a liderança da juventude do mundo digital. A visão centralista tradicional vai se tornar uma coisa do passado. A noção de estado vai sofrer uma mudança radical. [...] Enquanto os políticos lutam com o legado da história, uma nova geração, livre de preconceitos de idade, o cenário digital emergente. [...] A tecnologia digital pode ser uma força natural de atrair as pessoas para a harmonia maior do mundo (NEGROPONTE, 1995, p. 2).

Em relação à educação, Negroponte discute a importância dos computadores a partir dos estudos realizados por Seymour Papert, o criador da linguagem de programação LOGO. Contrapondo-se ao binômio exercício/prática dos programas de inspiração behaviorista, o ambiente LOGO seria capaz de propiciar a aprendizagem de conceitos matemáticos a partir da resolução de problemas implícitos nas diversas modalidades de simulação. Em lugar do treinamento, essa proposta teria o mérito de ensinar a criança a pensar. Dentro desta proposta o uso de computadores seria altamente promissor. Inicialmente, por atender aos diferentes

estilos cognitivos e comportamentais. Ademais, seria supostamente capaz de tornar a futura população adulta "a um só tempo matematicamente mais capacitada e visualmente mais versada", de oferecer "uma gama mais ampla de estilos cognitivos, padrões de aprendizado e formas de expressão" e romper a fronteira entre trabalho e divertimento, pois "a linha clara que separa prazer e dever vai se diluir graças a um denominador comum: a vida digital".

Em síntese, o posicionamento de estudiosos como Lemos (2003), Santaella (2003) e Negroponte (1995), ainda que distintos, nos mostram a importância que tem a relação homem e tecnologias de informação e comunicação para a sociedade. Os dois primeiros autores relacionam tecnologia e cultura, sendo que Lemos (*idem*) enfatiza mais a questão cultural em relação à tecnologia; já Santaella (*idem*) dá mais ênfase à comunicação e, por fim, Negroponte (idem) destaca os benefícios mercadológicos que as alterações tecnológicas trarão para a vida das pessoas.

Pergunta-se, diante desse breve panorama apresentado, se há como definir o que é cibercultura[25], tendo em vista que o termo encontra-se, ainda, em construção referindo-se a um fenômeno que se apresenta de forma emergente. Mesmo sem uma definição precisa encontramos na literatura autores que enaltecem a utilização das tecnologias (tendência tecnófila) e outros que se opõem à cibercultura (tendência tecnófoba), conforme abordaremos a seguir.

Entretanto, destacamos que o entendimento do termo cibercultura passa por diferentes definições, dependendo da linha histórica, o que pode ser aplicado às suas variadas interpretações, dependendo de quando é estudada e avaliada. Rüdiger (2002, 2003) é convidado para discutir as questões da cibercultura como teórico da comunicação e apresenta-se entre os "críticos" ao invés de opositores da cibercultura; entre os usuários responsáveis, mais do que entre os negadores apocalípticos das novas tecnologias" (2002, p. 22). Em sua apresentação da problemática sobre a cibercultura (2002, p. 19), propõe três

[25] O interesse científico pelo assunto cibercultura inicia-se nos anos 90 e tem um crescimento acentuado a partir do ano 2000, caracterizado pelo surgimento de periódicos, congressos e bolsas de estudos para pesquisadores (STERNE, 2006). No Brasil a Associação Brasileira de Cibercultura (ABCIBER) foi fundada em 2006 após deliberação de pesquisadores da área de comunicação, com o propósito de estender a pesquisa e reunir áreas de interesse como as ciências humanas e ciências sociais aplicadas e, tendo como objetivos: nuclear e consolidar no Brasil o campo interdisciplinar de estudos sobre o fenômeno da cibercultura – entendida em sentido amplo, como categoria referente às configurações socioculturais contemporâneas articuladas por tecnologias e redes digitais -, contribuindo para o desenvolvimento científico do país; congregar pesquisadores (as), grupos de pesquisa, instituições e/ou entidades brasileiras em torno de temáticas pertinentes a esse campo de estudos; garantir condições institucionais e materiais necessários à organização continuada desse campo de estudos, atribuindo-lhe representação institucional unificada e autônoma em relação às demais associações científicas e culturais vigentes e possibilitando a expansão da respectiva pesquisa de excelência no país e, estimular intercâmbios com pesquisadores (as), grupos de pesquisa e entidades estrangeiras dedicadas ao mesmo campo de conhecimento.

teoremas potenciais de crise: 1) a do mundo do trabalho e suas correspondentes formas de socialização; 2) a das estruturas de interação cotidiana e suas correspondentes formas de realização e 3) a das formas de identificação individual e dos princípios de estruturação da subjetividade que lhe são correspondentes historicamente. Seus objetivos são claros: quer "refletir criticamente sobre a condição do sujeito e do objeto no contexto das novas tecnologias de comunicação, confrontando-os com algumas de suas circunstâncias históricas, filosóficas e sociológicas".

Rüdiger (2011, p. 10) após tentativa de estabelecer um acordo entre os teóricos, afirma que "o estatuto epistêmico da expressão em foco é predominantemente descritivo e, em termos correntes, a palavra ainda constitui no máximo, um tipo ideal de senso comum". Partindo desse raciocínio, Rüdiger *(idem*) coloca a definição de cibercultura em uma visão não limitada em aspectos particulares (no que acompanha o pensamento de Lévy). Para ele cibercultura é "a expressão que serve à consciência mais ilustrada para designar o conjunto de fenômenos cotidianos agenciados ou promovidos com o progresso das telemáticas e seus maquinismos". Ou seja, apresenta uma visão filosófica da técnica e busca refletir sobre as relações entre a filosofia e os efeitos sociais e culturais da cibercultura.

Contribuindo com as reflexões apresentadas, até o momento, quanto à conceituação da cibercultura De Kerckhove reconhece o papel fundamental que as diferenças de oportunidade social têm com relação ao acesso à informação. Porém, salienta que a comunicação eletrônica entre diferentes culturas é contraditória. De Kerckhove considera que essa contradição reside na aproximação das diferenças, tensionando forças globais e características locais.

> As comunidades humanas que vivem em diferentes velocidades, com níveis muito diferentes de experiência social, são lançadas de encontro umas às outras, sem aviso nem mediação. Não há protocolo que nos prepare para esses confrontos desorganizados, não há treino para o comportamento social ou coletivo. Quanto mais noção temos da globalidade, mais ficamos conscientes das identidades locais, e mais as protegemos, esse é o paradoxo da aldeia global. O hiperlocal é o complemento do hiperglobal (DE KERCKHOVE, 2009, p. 200).

Uma das características da obra de De Kerckhove são formulações originais que elabora a respeito da utilização das tecnologias. Um exemplo dessa originalidade é o desenvolvimento do conceito e a discussão que faz sobre cibercultura. Diferentemente de pensadores como Lévy, ele considera que "a cibercultura é o resultado da multiplicação da massa pela velocidade". Consideramos que esta ideia está explicitada na passagem abaixo:

> Enquanto a televisão e o rádio nos trazem notícias e a informação em massa de todo mundo, as tecnologias sondadoras, como o telefone ou as redes de computadores, permitem-nos ir instantaneamente a qualquer ponto e interagir com esse ponto. Esta é a qualidade da "profundidade", a possibilidade de "tocar" aquele ponto, a ter um efeito demonstrável sobre ele através de nossas extensões eletrônicas (2009, p. 154-155).

Entretanto, há também aqueles que duvidam das promessas de liberdade, progresso e democracia que constituem o teor desse discurso. Esse segundo grupo de pensadores se propõe a denunciar um conjunto de expectativas que dificilmente se tornarão realidade. Dentre os pensadores que se opõem à tendência tecnófila, destacamos Paul Virilio (1996, 2001), Eugênio Trivinho (2005, 2007) e Jean Baudrillard (1991, 2002), considerados pela literatura especializada como grandes representantes da vertente tecnófoba.

Virilio, urbanista e ensaísta, investiga a velocidade como meio político a partir de uma disciplina denominada por ele de dromologia, inspirada no vocábulo grego *dromos*, que significa corrida. De acordo com o autor, é preciso compreender a importância da velocidade e da aceleração, uma vez que "ao lado da economia política da riqueza, da economia, do capitalismo, há a economia política da velocidade. Riqueza e velocidade são as duas faces da economia" (VIRILIO, 1996, p. 15). E ainda acrescenta:

> Hoje, há um imediatismo, e mesmo uma espécie de primazia do tempo real sobre o espaço real, porque somos a primeira geração a acionar a velocidade absoluta das ondas eletromagnéticas, as do rádio e da televisão. Nas sociedades antigas, a velocidade ainda era a dos transportes – *panzers*, caminhões, aviões – quer dizer, uma velocidade relativa. Hoje, estamos sob o reinado da velocidade das transmissões (VIRILIO, 1996, p. 193).

Ainda, de acordo com o autor (2001) o avanço tecnológico desencadeia um processo de aceleração capaz de introduzir processos de desterritoalização sem precedentes, uma vez que o rompimento das barreiras espaciais e das distâncias pela instantaneidade permite que o agora se transforme no aqui. A utopia do cibermundo torna-se então responsável pela ausência do corpo territorial (geografia e geopolítica), do corpo social (comunidade virtual sem realidade física) e, em última instância, do próprio corpo humano (no sentido biológico e no de alma). Virilio afirma que, ao esmagar as distâncias tradicionais, as novas tecnologias implodem o espaço físico e temporal que separa as pessoas e que são necessários à própria socialidade. No seu pensamento, o problema das tecnologias não é produzir isolamento e fragmentação, mas justamente o contrário, o excesso de proximidade e a perda da noção de realidade.

Enquanto Lévy advoga a emergência de uma inteligência coletiva, Virilio afirma que as pessoas já compreenderam que o "cérebro global" ou o suposto "nascimento de uma

unidade mental do gênero humano" seria apenas uma ilusão. Considerado como um apocalíptico por muitos de seus críticos, Virilio se considera um pensador de esquerda e um defensor da democracia e das utopias políticas. A seu ver, a palavra apocalipse não significa fim do mundo, mas diz respeito à revelação, que consistiria justamente no estudo dos problemas do progresso.

A pesquisa de Eugênio Trivinho, da Pontífica Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) se refere à cibercultura como geradora do que ele chama "violência", que se realiza como pressão social advinda de todos os lados e de lugar nenhum. Sua abordagem reúne pesquisas voltadas para a produção de novos conceitos críticos sobre a cibercultura, tendo como ponto de referência o contexto sócio histórico, tecnológico e mediático contemporâneo. Sua pesquisa também se refere ao universo cibercultural em relação à sociedade como um todo, averiguando a significação sócio histórica do fenômeno glocal nessa avançada e emergente civilização tecnológica.

Glocal é um neologismo que, segundo Trivinho (2005), resulta da hibridação de dois vocábulos interligados – global e local. Esse autor se preocupa em dissecar a significação sócio histórica do *modus operandi* desse fenômeno na civilização mediática avançada. Nesse contexto que sedimenta a era das telecomunicações, numa perspectiva de invenções tecnoculturais, o glocal se constitui, segundo o autor como o veio fundamental em que se assenta o processo civilizatório mais recente em todas as dimensões: sociais, econômicas, políticas e culturais. E define que na cibercultura, em particular, esse fenômeno se flexibiliza, se diversifica, se aprofunda e encerra o modo irredutível de auto-organização da vida humana.

Para Trivinho (2007) a inclusão digital é uma utopia e o ser humano é considerado como uma figura que se encontra atualmente obrigado a se atualizar constantemente, devido à velocidade das sofisticações tecnológicas impostas pelo ciberespaço. A leitura que esse autor faz do momento atual é de exclusão. Exclusão daqueles que:

> [...] não têm chances de dominar as "senhas infotécnicas: o computador, o protocolo de acesso, uma prática de continuidade e o conhecimento conforme a exigência da época". Existe ainda uma quinta senha que é uma das mais relevantes, a capacidade econômica e cognitiva de acompanhar as reciclagens estruturais dessas senhas (p. 8-9).

Baudrillard é um dos outros grandes críticos do "êxtase da comunicação", do excesso de transparência e da hiper-realidade. Para este autor, a mídia não apenas comunica como constrói, já que é responsável pelo surgimento de uma realidade eletrônica saturada de imagens e símbolos que enfraquecem o sentido da realidade objetiva por trás dos símbolos. "A abstração não corresponde a um território, a uma referência, a uma substância, mas é a

geração pelos modelos, de algo sem origem nem realidade: o hiper-real" (BAUDRILLARD, 1991, p.8).

No dizer de Baudrillard, o ilusório não imita o real, torna-se real. O êxtase de comunicação provoca o excesso de transparência, uma vez que os simulacros instilam a implosão das distâncias, ocorrendo assim, o cruzamento daquilo que era anteriormente separado: pólos opostos, público e privado, sujeito e objeto, o real e seu duplo. O estado de hiper-realidade diz respeito não apenas à dissipação da realidade objetiva e ao declínio da representação, mas à dissipação do sujeito humano entendido como um pensador autônomo e ao fim da vida interior, do segredo e da intimidade, conforme pode ser visto:

> Hoje, não pensamos o virtual; somos pensados pelo virtual. Essa transparência inapreensível, que nos separa definitivamente do real, nos é tão ininteligível quanto pode ser para a mosca o vidro contra o qual se bate sem compreender o que a separa do mundo exterior. Ela não pode nem sequer imaginar o que põe fim ao seu espaço. Assim não podemos nem imaginar o quanto o virtual já nos transformou, como que por antecipação, todas as representações que temos do mundo. Não podemos imaginá-lo, pois o virtual caracteriza-se por não somente eliminar a realidade, mas também a imaginação do real, do político, do social – não somente a realidade do tempo, mas a imaginação do passado e do futuro (BAUDRILLARD, 2002, p. 57).

Diante do que foi apresentado intuímos que na escola basicamente duas situações se apresentam: ou há um encantamento positivo, por parte do gestor com a descoberta de *softwares* e sites educativos. Ou, por outro lado, há a rejeição, por medo, por desconhecimento ou até por comodismo.

Em síntese podemos afirmar que a cibercultura não diz respeito apenas ao desenvolvimento e ao progresso, uma vez que pode estar também atrelada a formas inéditas de individualismo, exploração e desumanização. Inquieta-nos saber qual dessas correntes deverá prevalecer entre os gestores das escolas que serão visitadas. Entre os extremos, é preciso encontrar um ponto de equilíbrio que não se renda nem ao otimismo pragmático e nem tampouco ao pessimismo, ambos imobilizadores.

3.2 TIC, EDUCAÇÃO E GESTÃO

A literatura pesquisada nos informa que mesmo a educação tendo suas características particulares, ela não se diferencia do restante dos sistemas sociais no que diz

respeito à influência das TIC. Sendo assim também não se pode desconsiderar o contexto sócio econômico e político que possibilitam seu desenvolvimento e extensão.

As TIC ampliam as possibilidades comunicativas entre os atores do cenário educacional. A emergência destas tecnologias parece representar uma nova etapa na evolução da relação homem-máquina e também nas interações humanas com o advento da internet. Mesmo considerando que os seres humanos estão sempre interagindo com seus semelhantes, estes, como seres sociais, estão permanentemente envolvidos numa teia de relações que desempenham um papel estruturante nos campos cognitivo e social. O que assistimos, nos últimos anos, foi a um salto qualitativo, passando essa teia de relações a incluir as redes telemáticas que põem cada um de nós em contato com pessoas e entidades dos quatro cantos do planeta (PONTE, 2000, p. 68).

Parece-nos, nesse sentido, que estamos vivendo um momento histórico oportuno para a educação, que pode ganhar em qualidade com as mudanças na comunicação potencializada pelas TIC, nomeadamente pela internet. Estudantes, gestores, professores e os demais atores do processo educativo estabelecendo comunicações interativas, e paralelamente máquinas cada vez mais contemplando a interatividade, nos obrigam a refletir sobre outras possibilidades que "ultrapassem esse panorama de atraso tecnocultural da educação e investir na construção de novos espaços de aprendizagem, de saberes vivos, o que exige o rompimento com a linearidade que ainda se institui na sala de aula convencional" (NOVA e ALVES, 2003, p. 40).

Surge desta forma uma possibilidade, vislumbrada por vários educadores, da utilização das tecnologias na escola permitirem um repensar da educação uma vez que de acordo com Sancho (2006, p. 19) "a história recente da educação está cheia de *promessas rompidas*; de expectativas não cumpridas, geradas ante cada nova onda de produção tecnológica (do livro de bolso ao vídeo ou ao próprio computador)".

Por conseguinte Sancho (2006) relata que, como temos uma tipologia de ensino centrada no professor como majoritária aí reside a principal dificuldade para que se efetive a transformação dos contextos de ensino com a incorporação das tecnologias de informação e da comunicação. Situação esta que muito inquieta, pois a escola, neste momento, necessita atender demandas de caráter diferenciado e, quando não contraditórias. O esperado para superar este entrave seria a busca de alternativas para repensar a prática predominante no momento.

Como consequência, da reflexão anterior, encontramos em Tardif (2008) uma das alternativas para repensar a prática pedagógica quando o mesmo se posiciona dizendo que

praticar a docência é entrar numa sala de aula e se colocar diante de um grupo de alunos, se esforçando para estabelecer relações e desencadear com eles um processo de autorias e coautorias mediado por uma grande variedade de interações. O trabalho do professor em sala de aula deve fluir num espaço favorável à transformação, à mobilização de saberes e, portanto, de teorias, de conhecimentos e de saber-fazer específicos que acionam a participação dos atores envolvidos no processo (*idem*). E ainda para o referido autor um saber é sempre "o saber de alguém que trabalha alguma coisa no intuito de realizar um objetivo qualquer", ou seja, o saber dos docentes está relacionado com a pessoa e a identidade deles, com a sua experiência de vida e com a sua história profissional, com as suas relações diárias com seus pares e alunos, dentro da instituição de ensino em que trabalha. O individual é importante para composição do saber do professor, mas tem-se que considerar também, a natureza social do saber *(idem*, p. 11),

Dentro deste contexto de incorporação das tecnologias de informação e comunicação no ensino faz-se necessário um novo estilo de aprendizagem que possibilite ao mesmo tempo "as aprendizagens personalizadas e a aprendizagem coletiva em rede" (LÉVY, 1999, p. 158). E para que isso ocorra o "professor é incentivado a se tornar um animador da inteligência coletiva de seus grupos de alunos em vez de um fornecedor direto de conhecimentos" *(idem*, p. 158).

Entretanto Perrenoud (2000, p. 132) enfatiza que "a responsabilidade da escola está comprometida para além das escolhas individuais dos professores", tendo em vista que as competências requeridas para o uso das tecnologias não acompanharam a evolução das TIC.

Aprofundando um pouco mais essa discussão mencionamos Castells (1999, p.31) quando o mesmo relata que "O que deve ser guardado para o entendimento da relação entre tecnologia e a sociedade é que o papel do Estado, seja interrompendo, seja promovendo, seja liderando a inovação tecnológica, é um fator decisivo no processo geral [...]. A tecnologia expressa a habilidade de uma sociedade para impulsionar seu domínio tecnológico por intermédio das instituições sociais, inclusive o Estado".

Organismos internacionais[26] alertam sobre a necessidade de educar os alunos para a Sociedade do Conhecimento que requer o domínio de uma série de habilidades, entre elas: desenvolvimento de pensamento crítico e autônomo, capacidade de resolução de problemas, facilidade em comunicar-se, utilização intensiva e extensiva das TIC, entre outras. Desta maneira é possível concluir que:

[26] UNESCO, OCDE, Comissão Europeia, citados por Sancho; Hernandez (2006).

> Uma educação orientada a formar este tipo de indivíduos requereria professores convenientemente formados, com grande autonomia e critério profissional. Mas também escolas com bons equipamentos, currículos atualizados, flexíveis e capazes de se ligar às necessidades dos alunos. Além de sistemas de avaliação autênticos que possam mostrar o que os alunos tenham realmente aprendido (SANCHO, 2006, p. 20).

Contudo, já foi estudado por Sancho (2006) que mesmo tendo orientações dos organismos internacionais diversos países elaboram e implementam políticas educativas onde a utilização das TIC não priorizam o desenvolvimento da criatividade e autonomia intelectual e muito menos expressão do próprio conhecimento. Ao contrário, estes países se mantêm arraigados nos resultados obtidos nas avaliações padronizadas como indicadores de bom resultado educacional. A autora cita uma das conclusões II Congresso Europeu sobre Tecnologia da Informação em Educação e Cidadania: uma visão crítica, que diz:

> Os professores inquietos para renovar e melhorar a educação com o uso das TIC se sentem prisioneiros das estruturas administrativas e organizativas. As comunidades educativas parecem mais preparadas para a suposta mudança que a incorporação das TIC provocará do que suas condições de trabalho, a legislação vigente e o orçamento lhes permitem. Neste sentido é necessário impulsionar ou reconhecer iniciativas de cima a baixo mediante estruturas que as favoreçam e não as sufoquem.

No ano de 2012 realizou-se o III Congresso de Tecnologias da Informação na Educação e na Sociedade: uma visão crítica[27] e, mesmo após dez anos de intervalo entre os Congressos, obtivemos conclusões recorrentes à citada anteriormente mesmo quando se verifica um avanço exponencial das tecnologias digitais e que o mesmo não ocorre com o desenvolvimento das organizações educativas, no momento em que não se percebe alteração no que se entende como conhecimento, ensino, aprendizagem e avaliação legítimos. Registra-se também que a formação inicial e continuada do professorado de todos os níveis do sistema educativo continua sendo um assunto pendente. Significativo número de professores não dispõe de formação que lhes permita entender e poder utilizar as tecnologias digitais atuais – versáteis e multialfabéticas – e nem perceber as mudanças sejam elas positivas ou negativas que seu uso generalizado na forma de representar e analisar a informação e o conhecimento, e de relacionar-se com este conhecimento.

Em sintonia com esta discussão McClintock (2000, apud SANCHO, 2006, p. 27-36) organizou o que denomina sete axiomas para materializar a utilização educativa das tecnologias da informação e da comunicação objetivando uma melhora na educação. Estes

[27] Disponível em: <http://ties2012.eu. Acesso em 25 set. de 2012.

axiomas serão retomados na análise de dados das escolas premiadas. São eles: 1º infraestrutura tecnológica adequada enfatizando a necessidade de que todas as aulas tenham disponível uma conexão de alta velocidade com a rede de banda larga (wan) por meio da rede local (lan); 2º utilização dos novos meios nos processos de ensino e aprendizagem prevê que a integração dos mesmos deva se dar para todos os alunos em todos os aspectos do currículo, ou seja, deve transcender a utilização das tecnologias em uma ou outra disciplina do currículo, a utilização em atividades curriculares ou a criação de alguma disciplina específica, como programação, por exemplo; 3º enfoque construtivista de gestão mais do que atender imposições administrativas, a utilização dos novos meios na escola deve ser o produto de "um sistema de ajudas que responda às iniciativas dos professores, segundo o enfoque construtivista de gestão[28]"; 4º investimento na capacidade do aluno de adquirir sua própria educação, ou seja, a utilização dos recursos tecnológicos na escola deve ter como foco o incremento na capacidade dos alunos de gerenciar sua própria educação, valorizando a qualidade das aprendizagens feitas pelos alunos em detrimento de resultados obtidos em exames padronizados, exames esses que muitas reformas educacionais estabelecem como indicadores de sucesso da educação; 5º impossibilidade de prever os resultados da aprendizagem; 6º ampliação do conceito de interação docente. De acordo com este axioma as salas de aula necessitam fomentar a comunicação interativa entre alunos e professores e também com especialistas e companheiros na localidade, na cultura e no globo e, para finalizar o 7º questionar o senso pedagógico comum que prevê uma intensa e abrangente revisão dos procedimentos educativos utilizados e o repensar as convicções pedagógicas que embasam a proposta pedagógica utilizada no momento em determinada escola.

O autor *(idem*, p. 27) pode concluir que "em todos os projetos[29] analisados apenas era cumprido o primeiro axioma, relativo à necessidade de contar com uma infraestrutura informática" e, conclui que é mais fácil conseguir fundos para comprar equipamentos do que para transformar as concepções em práticas educativas.

Talvez, pelo fato de a escola, com o advento das TIC, ter perdido a hegemonia de lugar de aquisição da informação, esta deverá rever seu papel de única fonte deste acesso. As facilidades de acesso à informação e a velocidade com que estas são processadas e

[28] Planejar e gerir a escola na era da informação exige considerar o contexto social do ensino para poder tomar decisões sobre a própria estrutura da escola, a concepção do currículo, a própria forma de tomar decisões, o papel dos diferentes membros da comunidade escolar, os sistemas de comunicação externa e interna, as características dos recursos necessários e como consegui-los e o desenvolvimento pessoal e profissional dos professores. Este conjunto de decisões que reflete e garante a cultura da escola em um sentido ou outro é à base da gestão integral da escola e possibilita a criação e implantação de um projeto educacional compartilhado.

[29] Conclusão feita depois de participar durante mais de 10 anos de projetos educativos milionários (em dólares) para fomentar o uso das TIC e melhorar os processos e resultados de aprendizagem (SANCHO, 2006).

disponibilizadas, parecem evidenciar o descompasso de um modelo de educação e de escola como detentoras do saber, e de uma organização com espaços e tempos de apropriação do conhecimento bastante rígidos.

3.2.1 **Relações entre formação docente e tecnologia**

Na contemporaneidade, assiste-se à valorização do conhecimento e se constata que muitas são as formas de obtê-lo, mas não se pode atribuir à escola a quase exclusividade desta função. As TIC parecem estar revolucionando as formas de construir conhecimento e "estas formas são chamadas a se multiplicar nos próximos anos" (CANDAU, 2000, p. 157).

A nosso ver, a educação é uma das áreas que mais tem a ganhar com o desenvolvimento científico e tecnológico. Não somente no Brasil como também em outros países está sendo engendrado um programa chamado de "Sociedade da Informação" (PRETTO, 2002). Uma das grandes preocupações deste programa é com os sistemas educacionais, que parecem não dar conta de construir o homem deste tempo. O grande desafio que se coloca na contemporaneidade é o de viabilizar uma política que considere a escola – e nosso objetivo aqui é falar da escola mesmo, da educação dita formal, aquela que acontece e continuará acontecendo no espaço escolar - como sendo um novo espaço, um espaço aberto às interações, só que agora, pegando emprestado da física, um espaço aberto de interações não lineares (idem, p. 21).

Ao tecer comentários sobre esse assunto Pretto (2002) defende que acima de qualquer programa está a formação do cidadão contemporâneo, e este movimento só será possível se forem consideradas a urgência das escolas em se conectarem e, paralelamente, a preparação dos cidadãos para este mundo tecnológico. A escola, nesta perspectiva, passa a exercer um papel intenso, comprometida com os estudantes "na formação das novas competências, que não sejam necessariamente competências vinculadas à perspectiva de mercado que domina hoje toda a sociedade" (idem, p. 25).

Parece haver um consenso em relação à necessidade de mudanças na escola e, especialmente, no processo educativo, considerado por Pretto (2002) como "caduco". As TIC apresentam uma possibilidade para superar as falácias dos sistemas tradicionais de ensino, que já não dão conta de formar o homem deste tempo que vive em outro movimento histórico.

Utilizar as Tecnologias de Informação e Comunicação no cotidiano da escola, no âmbito da gestão escolar, do ensino e da aprendizagem tem se constituído num grande desafio

no decorrer das últimas décadas. Há uma diversidade de aplicação de recursos em políticas públicas e iniciativas não governamentais que buscam o aperfeiçoamento e a criação de novas formas de se trabalhar o conhecimento utilizando-as com a finalidade de promover processos educacionais mais eficazes.

Na concepção de Hargreaves (2004), compreender o significado de gestão escolar remete-se ao entendimento da função social da escola perante a sociedade da informação e/ou sociedade do conhecimento. Nessas condições, torna-se bastante complexo definir as funções e competências de um gestor educacional se não estiver explícito o que estas sociedades realmente necessitam; tendo em vista que a escola é responsável pela transmissão e renovação do conhecimento. Nesse sentido, não se pode ignorar as constantes mudanças no próprio conhecimento em virtude das transformações sociais e tecnológicas, como por exemplo, a utilização das TIC na educação.

Outra visão relativa ao gestor escolar pode ser analisada nas palavras de Masetto (2003, p. 71). Sobre a cultura educacional do gestor, o autor apresenta a seguinte opinião:

> Esta é a denominação que estou dando para indicar o conjunto de princípios, de teorias, de experiências educacionais que foram vivenciadas pelo gestor ao longo de sua vida e que hoje são assumidas por ele como orientação em sua atividade profissional. Essa "cultura" se constitui com a visão de mundo, de sociedade, de processo histórico, de relação homem-mundo, de relação entre os homens na construção contínua do mundo, do significado dos papeis e das nossas funções na sociedade, que as pessoas vão elaborando e construindo ao longo da vida e que vão se transformando em matrizes de comportamento pessoal e profissional.

O autor acrescenta ainda que se não ocorrer mudança pessoal e interior da cultura educacional do gestor (a princípio), não é possível esperar mudanças na gestão de uma escola.

As considerações citadas demonstram que o gestor educacional deve, necessariamente, propor novos modelos de gestão e novas formas de organização do trabalho, verificando a convergência das possíveis mudanças a serem introduzidas em cada ambiente escolar, de acordo com suas características intrínsecas. Isto significa que,

> A transformação que se busca exige uma nova visão: mais criativa, menos acomodada, mais participativa, mais ética, mais democrática e tecnologicamente mais exigente. Requer assim, a preparação de profissionais mais dinâmicos, professores e administradores escolares capazes de promover e conduzir as mudanças necessárias (ALONSO, 2003a, p. 30).

Desta maneira podemos entender que a relação escola, formação e tecnologia devem potencializar os sujeitos a serem narradores dos seus projetos, mas para isso professores e gestores devem ser concebidos como intelectuais (MOREIRA; KRAMER, 2007, p. 1053).

Por fim, Masseto (2003) relaciona algumas atribuições e responsabilidades para o gestor escolar no contexto de uma escola renovada, são elas: promover mudanças e renovações na escola, mantendo a flexibilidade, estabelecer parcerias com outras instituições de ensino e empresas do setor público e privado, incorporar tecnologia no ensino e na aprendizagem dos alunos, favorecer a participação e o trabalho com a sociedade e com a comunidade escolar (gestão participativa), colocar o administrativo a serviço do pedagógico, definir prioridades e políticas de ação e fortalecer a autonomia da escola.

Na incorporação das tecnologias Antonio (2009) menciona que a gestão escolar pode implementar um projeto que compreenda ações que vão desde a abertura da sala de informática aos alunos e professores até a inserção das TIC nos projetos pedagógicos da escola.

Contudo, quando consideramos que a maioria dos profissionais da escola não teve a oportunidade de utilizá-las em seus cursos de formação enquanto objeto de gestão, de ensino e de aprendizagem, várias razões surgem para não as utilizar em seu aprimoramento profissional, assim como no cotidiano do trabalho, no âmbito da escola. Obstáculos a serem superados, pois consideramos que, ao negligenciar esse uso ou ao abster-se dessas tecnologias, cria-se um descompasso entre o mundo da escola e o mundo social, onde as tecnologias estão cada vez mais presentes na vida do cidadão. Emerge daí a necessidade do enfrentamento, da promoção, da desmitificação delas no espaço da escola, pois, caso contrário, caminharemos a passos lentos para utilizá-las na gestão escolar buscando elevar a qualidade do nosso ensino. Precisamos considerar que esses avanços tecnológicos têm aberto novas perspectivas para repensar os caminhos percorridos na formação do educador, no acesso à produção do conhecimento científico e na democratização do saber.

Ao analisar situações atuais, Almeida, M. E; Alonso (2005) alertam para a impossibilidade de ignorar a necessidade de mudanças na escola. Mudanças que passariam simultaneamente pela formação dos profissionais que ali trabalham “preparando-os para reinterpretarem seus papéis à luz das novas exigências educacionais decorrentes das profundas transformações por que vem passando a sociedade atual na qual as TIC assumem papel relevante” (*idem*, p.2).

Entendemos que as TIC serão utilizadas no interior da escola de maneira mais efetiva a partir do momento em que houver uma incorporação dessas tecnologias por aqueles que lá trabalham. Uma incorporação que, *a priori* resultaria em processos mais efetivos de gestão, de ensino e de aprendizagem, capazes de fazer do espaço da escola um lugar mais prazeroso para a aquisição do conhecimento, de potencializar um currículo mais aberto ao que acontece

no mundo, no entorno e dirigido à solução criativa dos problemas, de reconhecer a relevância das circunstâncias, dos ambientes e dos climas nos processos de aprendizagem, compreendendo que o sujeito é ao mesmo tempo produto e produtor de suas experiências (MORAES, 2006).

Muitos são os entraves pelos quais passa o magistério, e nesse contexto é um desafio propor e efetivar cursos de qualificação quer sejam presenciais ou à distância, para que os educadores possam refletir sobre suas práticas e conhecer novas possibilidades com o objetivo de redimensionar os processos de gestão, de ensino e de aprendizagem. Alternativas como formação em serviço e educação continuada tem permitido qualificar os profissionais para que, numa ação simultânea, possam estudar, aprender e colocar em prática os conhecimentos adquiridos, sem dicotimizar teoria e prática, executando assim, processos reflexivos ao mesmo tempo em que executam as ações (ALMEIDA, M.E; PRADO, 2005).

Em decorrência necessita-se criar momentos que, alicerçados em bases teóricas, permitam refletir sobre a necessidade do uso, cada vez mais criativo e intenso, das tecnologias disponíveis no espaço da escola; que apontem a importância não só do uso do computador e da internet, mas também da integração das mídias para que a educação possa dar conta dos desafios que lhe são propostos, dentre eles o de qualificar os profissionais da educação sem afastá-los de suas funções e cujas ações permitam efetivar práticas inovadoras e interessantes de se lidar com a construção do conhecimento no cotidiano do trabalho.

Sabemos que lidar com as TIC a favor de nossa qualificação pessoal, numa formação permanente, redimensionando os processos de gestão, de ensino e de aprendizagem, socializando saberes, efetivando práticas, ensinando o aluno a se relacionar de maneira seletiva e crítica nesse universo de informações, sabendo localizar, julgar a pertinência, a procedência, a utilidade assim como ser capaz de utilizá-las para criar, expressar e comunicar apresenta-se, ainda, como processo complexo.

Essa complexidade se justifica pela necessidade de transformar uma educação centrada no ensino, na transmissão de informação, para uma proposta centrada no aluno, onde lhe seja permitido realizar atividades por intermédio do computador e assim construir seu conhecimento. Ações estas que requerem repensar o espaço e o tempo da escola, a sala de aula, o papel dos gestores, professores, o aluno; onde a ênfase da educação estaria focada na construção do conhecimento realizada pelo aluno de maneira significativa, e o professor atuaria como mediador desse processo de construção. Assim sendo, Valente (2002) aborda a importância das ações de formação de professores para o uso do computador que devem estar direcionadas para auxiliá-lo a desenvolver conhecimentos sobre o próprio conteúdo que ele

ministra, e também como o computador pode ser integrado, utilizado no desenvolvimento do próprio conteúdo, requerendo, de certa forma, novos aprendizados, novas competências como as apontadas por Perrenoud (2000, p. 128):

> [...] formar para as novas tecnologias é formar o senso crítico, o pensamento hipotético e dedutivo, as faculdades de observação e de pesquisa, a imaginação, a capacidade de memorizar e classificar, a leitura e a análise de textos e de imagens, a representação de redes, de procedimentos e de estratégias de comunicação.

Além dessa competência, Perrenoud *(idem*) refere-se à competência do trabalho em equipe que configura a possibilidade da aprendizagem colaborativa. O autor afirma que trabalhar em conjunto torna-se uma necessidade pressupondo que a cooperação seja um valor profissional. Desta maneira:

> A participação de todos na definição dos objetivos comuns, por meio de uma relação orgânica entre direção e os membros da escola. Após a tomada de decisão, cada um deve assumir o seu papel na organização, pois ela depende das capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada. [...] a autoridade é centrada na competência, antes que no cargo, e legitimada pelo grupo, antes que pela lei; é fundamental o compromisso, assumir responsabilidade pelos resultados do próprio trabalho; a qualidade é intrínseca, definida por critérios elaborados pelos que fazem e pelos que recebem o serviço (ALMEIDA; ALONSO, 2007, p. 28-29).

No dizer de Valente (1998), no Brasil, o uso do computador na educação teve seu início na década de 1970, existindo duas possibilidades de utilização no ambiente escolar: como máquina de ensinar e como ferramenta. Quando utilizado dentro da primeira categoria, espera-se que o computador transmita ao aluno determinado conteúdo, através de programas desenvolvidos com este intuito. Neste caso, o aluno assume um papel passivo diante do computador enquanto este lhe passa a informação programada. Ao aluno, cabe apenas fornecer ao computador a resposta desejada, para que outro módulo de informação seja liberado; nesta categoria enquadram-se os programas tutoriais e de exercício e prática.

A outra possibilidade apresentada por Valente (*idem*) é a utilização do computador como ferramenta. Neste caso, o computador entra como uma ferramenta adicional na atividade educativa, integrado nas atividades realizadas pelos alunos como um recurso a mais. Neste caso, o aluno utiliza o computador como ferramenta para realizar uma determinada atividade que lhe proporcione a situação de aprendizado: nesta categoria entram os aplicativos como processadores de texto, as ferramentas de comunicação como a internet e programas como o Logo.

Ainda de acordo com Valente (*idem*), a segunda possibilidade encontra eco na concepção de escola dos tempos atuais: o aluno estaria utilizando o computador como auxiliar dentro de um trabalho criativo, onde ele detém uma grande parte do controle sobre o que faz: neste caso, o computador, não ensina, mas fornece ao aluno os meios para que ele construa seu conhecimento. Neste caso, o papel do computador é o de uma ferramenta que faz parte de uma atividade, mas não é o ponto central dela. Este ponto central é a atividade em si que o aluno realiza, tendo o computador como auxiliar, uma ferramenta que o leva a construir seu conhecimento.

Desta forma, pode-se dizer que o computador não tem em si mesmo uma definição de quando, onde e de que maneira ele pode ser utilizado. Justamente por se tratar de uma ferramenta complexa e de utilização altamente flexível, o computador é que se adapta à filosofia educacional e não o contrário, ele pode encontrar lugar dentro das mais diferentes concepções. Assim, ao se utilizar o computador dentro da escola, deve-se ter clareza de qual será a concepção de ensino que norteará este processo.

Daí a importância de se levar em conta a clareza na definição de concepções quando da organização/reformulação do projeto político pedagógico da escola. E não apenas de concepções gerais de ensino, mas de ideários individuais, presentes nas práticas diárias de gestores e professores. Estas mudanças, entretanto, não são de forma alguma simples; ainda que haja todo um discurso em voga voltado para a implementação de práticas mais criativas e democráticas, não há garantias de que este seja aceito integralmente e posto em prática:

> [...] o aprendizado de um novo referencial educacional envolve mudança de mentalidade. E isto não acontece de forma imediata, porque as pessoas não "deletam" de suas cabeças o que sabem dizer e fazer para colocar novas concepções. Não se muda de paradigma educacional como se muda de vestimenta (RIPPER, 1996, p.15).

Não podemos esquecer que muitos gestores e professores construíram uma prática pedagógica baseada nos princípios conservadores e a executaram durante uma boa parte de suas carreiras. Desta maneira, ainda que haja certa pressão em função de modificações no sistema de ensino, ainda que haja todo um conjunto de ideias que coloque a necessidade de mudança, esta não se configura tão rápida nem tão fácil, simplesmente porque não é simples romper com o estabelecido e começar algo novo.

3.3 TIC E A POSSIBILIDADE DE INCLUSÃO DIGITAL NA ESCOLA

Mesmo sendo um entusiasta da informação, Castells (1999) reconhece que parcelas significativas da população mundial não possuem condições materiais, cognitivas ou econômicas para se conectar a rede, devido principalmente à velocidade do processo de difusão tecnológica, que é seletiva tanto social como funcionalmente. O autor afirma assim que:

> A centralidade da Internet em muitas áreas da atividade social, econômica e política equivalem à marginalidade para aqueles que não têm acesso a ela, ou têm apenas um acesso limitado, bem como para os que são incapazes de usá-la eficazmente [...]. A diferenciação entre os que têm e os que não têm Internet acrescenta uma divisão essencial às fontes já existentes de desigualdade e exclusão social, numa interação complexa que parece aumentar a disparidade entre a promessa da Era da Informação e sua sombria realidade para muitos em todo o mundo (CASTELLS, 2003, p. 203).

Desta maneira a escola se configura para muitos como a única possibilidade de acesso e utilização das tecnologias, tendo em vista que a função do aluno também muda nesse contexto de inserção, na medida em que precisa participar – e não apenas mexer no computador, mas de racionar utilizando as potencialidades do mesmo para a realização de atividades. Para que possamos entender as possibilidades de inclusão faz-se necessário esclarecer, inicialmente a ideia de exclusão, como veremos a seguir.

A exclusão é considerada uma categoria-chave na maior parte das ciências humanas e, em seu sentido geral, vem sendo discutido há muito tempo por inúmeros autores, mais recentemente por Santos (2002), Dowbor (1999), Barroso (1996), Gentili (2001), Almeida (2005), entre outros. No entanto, são múltiplos, diversificados, fluidos e renováveis – no tempo e no espaço – os recortes teórico-conceituais que definem a exclusão (MARTINS, 1997; 2002). Pensar essa categoria implica definir fronteiras do “estar” e “não estar” inserido “em algum lugar”, considerando ainda o ponto de vista de quem faz essas delimitações. Desta maneira, “estar ou não excluído” depende de quem, de onde e de quando se está falando – além do fato de que é pretensamente o “incluído” quem determina aquele que “está excluído”. Além disso, o conceito de “incluído” carrega consigo uma dicotomia entre o “bom” e o “ruim”, deixando transparecer que os “excluídos” levam uma vida desprivilegiada, menos articulada, “pior”, o que nem sempre é verdade. Brito et al (2005) esclarece que o conceito de exclusão pode ter um sentido absoluto – privações definitivas – ou relativo:

> Embora para o senso comum as noções de inclusão e exclusão pareçam razoavelmente claras como ações, é preciso compreendê-las como estados.

> [...] coexistem ações de exclusão e estados de exclusão. Com exceção dos dicionários, onde a palavra exclusão tem sentido absoluto, na Filosofia e nas outras Ciências ela quase sempre tem sentido relativo (p. 33).

De forma geral, o excluído em nossa sociedade é determinado por aspectos principalmente econômicos e sociais. Ele se transforma assim no "excluído social", aquele que convive com "uma escassez crônica de oportunidades e de acesso a serviços básicos e de qualidade, mercados de trabalho e crédito, condições físicas e infraestrutura adequada, e acesso ao sistema judicial" (BID, 2004). A inclusão social, entretanto, não se refere apenas à partilha adequada de bens materiais e à participação na sociedade, mas à oportunidade do indivíduo de poder transformar a sua realidade.

Em termos gerais, a exclusão digital diz respeito à distribuição desigual dos recursos relacionados à tecnologia da informação e da comunicação entre os países ou dentro de uma mesma região. Ela pode também ser vista como uma das muitas formas de manifestação da exclusão social, considerando que o acesso às TIC – especialmente à internet – pode ao mesmo tempo reduzir ou ampliar a problemática social. Isso porque a exclusão social é mais uma consequência das desigualdades sociais, econômicas e políticas que caracterizam a distribuição de poder e renda na sociedade. Por outro lado, o acesso à internet pode evidenciar "a capacidade que têm as pessoas de transcender metas institucionais, superar barreiras burocráticas e subverter valores estabelecidos no processo de inaugurar um mundo novo" (CASTELLS, 2003, p. 13). Esse potencial faz com que a exclusão caracterize-se "não apenas pelo acesso físico a computadores e a conectividade, mas também a recursos adicionais, que permitam que as pessoas utilizem a tecnologia de modo satisfatório" (WARSCHAUER, 2006, p. 21). Principalmente no contexto atual, em que empresas e governos migram cada vez mais informações e serviços para os meios eletrônicos, o excluído digital passa a ter dificuldade para conhecer e exercer seus direitos de cidadão.

O excluído digital é, portanto, aquele indivíduo que não dispõe de recursos materiais e também de conhecimentos para acessar, interagir, apropriar-se e produzir conteúdos através da rede. As limitações que definem o excluído digital não são apenas econômicas, mas podem ser sociais, como idade ou sexo, físicas, como deficiências e necessidades especiais, ou ainda culturais, como a religiosidade, entre outros.

No entendimento de Demo (2001, p.11) as políticas sociais não têm o poder de acabar com a exclusão, "porque não passam de estratégias de confronto interminável com ela" [...] "o confronto com a exclusão só pode ser, efetivamente conduzido pelos excluídos, mesmo que com apoio de outros segmentos sociais" (p. 11). Afirma que a "exclusão mais radical que

a história conhece é a política, ou seja, aquela que faz o excluído não perceber sua exclusão, tornando-o objeto dos privilégios e das ajudas" (p.11).

Sorj; Guedes (2005) apontam para três grandes limitações de políticas públicas de universalização de acesso que se baseiem unicamente na divisão entre aqueles que possuem ou não possuem acesso à informática e à internet. Afinal, embora essa seja uma dimensão importante, ela é insuficiente para a compreensão da dinâmica social e da exclusão digital. As limitações são assim descritas: (a) não identificar a qualidade do acesso – velocidade da conexão, custo e tempo disponível para o acesso – em particular nos grupos menos favorecidos da população; (b) supor o universo de usuários entre os que possuem computador no domicílio na diferenciação das camadas socioeconômicas; (c) não oferecer pistas sobre a diversidade de usos e relevância da inclusão digital para os usuários. Assim, a questão da inclusão digital não se apresenta como um fenômeno simples, indicando a necessidade de se considerar outros fatores e dimensões envolvidas, além da polaridade entre incluídos e excluídos.

Para se promover os processos de inclusão digital não basta propiciar ao cidadão de baixa renda o acesso à informação, mas faz-se necessário paralelamente ampliar seu nível de letramento, e desta maneira, oferecer condições para que ele possa refletir sobre estas informações contextualizando-as em seu processo social. Warschauer *(idem*) defende o letramento informacional como recurso básico para a interação com a rede mundial de computadores. Criado no início da década de 1980, o conceito de 'letramento por meio do computador' suscitou muitas críticas por parte de educadores, pois se referia apenas às formas básicas de operação com um computador. Para o autor, é apropriado ser considerado como um conjunto de práticas sociais que envolvem acesso a diversos recursos, entre eles estão "artefatos físicos (livros, revistas, jornais, computadores); conteúdo relevante transmitido por meio desses artefatos; habilidades, conhecimentos e atitudes adequadas dos usuários; e os tipos certos de comunidade e apoio social" *(idem*, p. 71).

O letramento digital exige, portanto, uma série de habilidades que independem da tecnologia, como análise e avaliação de fontes de informação e a assimilação de uma série de novas habilidades relacionadas ao uso do computador – não apenas a capacidade de operar um teclado e um mouse, mas a capacidade de se articular na forma de uma narrativa hipermidiática e interativa, de se comunicar de forma síncrona por meio de salas de bate-papo e mensagens instantâneas, de dialogar em fóruns e blogs, e de exprimir suas ideias em sites de relacionamento ou áreas de trabalho colaborativo.

Sendo assim letramento digital pode ser conceituado como “o fruto de uma ação social coletiva que gerou apropriações, amalgamentos e sínteses entre gêneros, linguagens e tecnologias até então vistas como coisas separadas” (BUZATO, 2006, p. 9). Ser letrado digitalmente é praticar as tecnologias digitais, respondendo ativa e criticamente os seus diferentes propósitos, em diferentes contextos.

3.3.1 Políticas públicas de inclusão digital

O entendimento das políticas públicas de inclusão digital nos orientará no entendimento de algumas possibilidades de inserção das TIC nas escolas pesquisadas, tendo em vista que por serem públicas recebem diretrizes das mesmas.

Em 15 de dezembro de 1999, o lançamento do Programa Sociedade da Informação (SocInfo) pelo Ministério da Ciência e da Tecnologia (MCT) foi um marco na discussão da evolução da Internet e suas aplicações para o desenvolvimento do país. Mesmo que ainda centrado na questão da infraestrutura e da universalização do acesso, o programa – constituído por um amplo conjunto de iniciativas em diversas áreas, e com ações integradas das diferentes esferas do poder público, da iniciativa privada e do terceiro setor – foi à primeira iniciativa de se estabelecer “um projeto estratégico, de amplitude nacional, para integrar e coordenar o desenvolvimento e a utilização de serviços avançados de computação, comunicação e informação e suas aplicações na sociedade” (TAKAHASHI, 2000, p.5). O SocInfo fazia parte do Plano Plurianual 2000-2004, com investimentos previstos de R$ 3,4 bilhões, em quatro anos, para colocar o país em condições de operar a internet com todos os requisitos técnicos já existentes nos países mais avançados, tanto no que diz respeito à velocidade de transmissão de dados, quanto a novos serviços e aplicações, assim como democratizar o acesso da população às tecnologias da informação e contribuir para o incremento da competitividade do país no mercado global. Neste sentido, o lançamento do “Livro Verde”, em outubro de 2000, representou a consolidação de um amplo debate reunindo mais de 150 especialistas que, ao longo de 13 meses, discutiram temas como: “Mercado, trabalho e oportunidades”, “Universalização de serviços e formação para a cidadania”, “Educação na sociedade da informação”, “Conteúdos e identidade cultural”, “Governo ao alcance de todos”, “Pesquisa e desenvolvimento, tecnologias-chave e aplicações”, e “Infraestrutura avançada e novos serviços”. O programa foi responsável ainda pelo lançamento do “Livro Branco”, com o plano de ações e a explicitação de mecanismos de

execução para um período de cinco anos. Com a mudança de governo em 2003, entretanto, o programa foi sendo esvaziado e hoje se encontra desativado.

Também se destaca neste período a implementação do Programa Nacional de Informática na Educação (PROINFO), iniciativa pioneira para a promoção do uso das TIC em escolas públicas de ensino médio e fundamental. Criado em abril de 1997 pelo Ministério da Educação – e ainda em funcionamento -, o programa já foi responsável pela instalação de laboratórios de informática em milhares de escolas públicas. Oportuno observar que em muitos casos os laboratórios permaneceram fechados por muitos anos devido à falta de capacitação adequada a professores e funcionários que cuidam dos equipamentos. Importante também fazer referência que as escolas que conseguem montar laboratórios de Informática geralmente não têm pessoal nem verbas suficientes para manutenção, atualização e acompanhamento das atividades cotidianas.

Ainda durante o mandato de Fernando Henrique Cardoso (FHC), no início dos anos 2000, o Governo – em suas diferentes esferas -, passou a implementar um conjunto de iniciativas de inclusão digital, envolvendo a própria administração pública, a sociedade civil e o setor privado, com destaque para a disponibilização de serviços de governo eletrônico para a população. Orientado pelas metas do programa SocInfo, o governo federal lançou em três de abril de 2000, o projeto interministerial de Governo Eletrônico Brasileiro, gerido pelo Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE), com o objetivo de coordenar, estabelecer diretrizes e articular as ações de implementação destas novas formas eletrônicas de interação com o cidadão. Nesta época foram criados os primeiros programas públicos de inclusão digital – estaduais e municipais – com o objetivo de oferecer acesso gratuito à Internet no país: os telecentros comunitários do Digitando o Futuro, mantido pela prefeitura de Curitiba, os Infocentros do Acessa São Paulo, iniciativa do governo do Estado de São Paulo, os telecentros de Porto Alegre, e o Sampa.org, programa criado pelo Instituto de Políticas Públicas Florestan Fernandes, que inspirou os telecentros São Paulo e, posteriormente foi incorporado ao projeto da prefeitura.

Desde o início do governo Luís Inácio Lula da Silva (Lula), em 2003, a inclusão digital – termo que substituiu a universalização do acesso no discurso público nacional – passou a ser anunciada como uma dos principais insumos para o desenvolvimento do país, e ganhou destaque na mídia. A estratégia de inclusão digital adotada pelo governo federal reunia diversas iniciativas ministeriais e interministeriais que, com alguma articulação entre si, obtiveram resultados significativos, mas ainda inexpressivos diante do tamanho da exclusão digital brasileira. Trataremos a seguir de algumas destas iniciativas, com o objetivo

de reavivar o cenário das políticas de inclusão digital existentes no período citado, no país, identificando a falta de um plano nacional de inclusão digital que integrasse esse conjunto de experiências, potencializando assim seus resultados e a inserção na comunidade.

Com novas concepções no campo social e nos avanços tecnológicos, o referido governo redefiniu a política de inclusão digital brasileira, que passou a ser vista como um importante vetor para a inclusão social. Neste contexto, foram elaboradas ações para o Ministério da Indústria e Comércio Exterior, da Ciência e Tecnologia, da Cultura e da Educação. Cada iniciativa se caracterizou pela atribuição institucional dos órgãos nos quais foram elaboradas.

De forma um pouco mais articulada, também foram implementadas iniciativas interministeriais que buscavam ampliar o acesso da população às tecnologias da informação, entre as quais se destacaram: o Comitê Técnico de Inclusão Digital do Governo Eletrônico, com o Programa Inclusão Digital, que definia a dotação orçamentária no Plano Plurianual 2004-2007 para diferentes ações relacionadas aos diversos projetos ministeriais e interministeriais do governo federal; o Programa Computador para Todos (PC Conectado), uma linha de financiamento para fomentar a venda de computador e acesso à Internet a preços subsidiados de até R$ 1.400,00 para as classes B e C; o Projeto Computador para a Inclusão que consistia na implantação de centrais de recondicionamento de computadores usados para serem destinados a telecentros, escolas e bibliotecas; o Programa Brasileiro de Inclusão Digital, que incluía parcerias com governos estaduais e municipais, organizações não governamentais e outras entidades da sociedade civil, para a criação de pontos públicos de acesso; e o Projeto Casa Brasil com a criação de espaços de cidadania e cultura digital em regiões com baixo índice de desenvolvimento humano, disponibilizando não somente o acesso à Internet, mas laboratórios para a produção multimídia, rádios comunitárias, banco popular, base postal e núcleos de informação tecnológica para o desenvolvimento de projetos comunitários, culturais, profissionalizantes e educacionais (MARTINI, 2005).

Ainda no início do Governo Lula, o Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE) – presidido pelo Chefe da Casa Civil e mantido pela Secretaria de Logística e de Tecnologia da Informação (SLTI), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPO), ao qual foi atribuída a sua Secretaria Executiva criou oito Comitês Técnicos para coordenar as iniciativas do governo eletrônico em âmbito federal, assim como articular as iniciativas nas demais esferas de governo, entre eles o Comitê Técnico de Inclusão Digital (CTID), responsável – no conceito da nova administração – pela promoção da cidadania e da participação social, através da inclusão digital. É importante mencionar, que para o Governo

Federal, a inclusão digital era compreendida como um “direito de cidadania e, portanto, objeto de políticas públicas para sua promoção”. Essas políticas têm como referência os direitos coletivos, incorporando a preocupação anterior de atender às necessidades individuais dos cidadãos, porém vinculada aos “princípios da universalidade, da igualdade perante a lei e da equidade na oferta de serviços e informações”, incluindo a importância da utilização da tecnologia da informação pelas organizações da sociedade civil em suas interações com os governos.

Em documento divulgado no final de 2006 (SLTI, 2006, documento de circulação interna), o CTID, através da SLTI, apresentou os balanços e perspectivas de inclusão digital de janeiro de 2003 a agosto de 2006. Entre as conquistas apontadas estavam à promoção de iniciativas dispersas de inclusão digital por todo o território nacional, fruto da interlocução entre os governos federal, estaduais e municipais, iniciativa privada, universidades e sociedade civil; os debates relativos à construção de uma política pública para a inclusão digital no país, com foco “na compreensão de que a promoção de acesso cotidiano às redes, equipamentos e ao domínio das habilidades relacionadas às tecnologias de informação e comunicação são elementos fundamentais de afirmação e garantia de direitos de cidadania, muito além da qualificação profissional ou da formação de consumidores” (2006, p.1), assim como as discussões teóricas e trocas de experiências práticas entre diferentes iniciativas regionais e nacionais, consolidadas durante as quatro edições da Oficina Nacional para a Inclusão Digital, realizadas anualmente, desde 2003, com o apoio da SLTI; e a criação do Observatório Nacional de Inclusão Digital (ONID), no início de 2005, com o objetivo de cadastrar telecentros e outros espaços não comerciais de acesso coletivo e livre às tecnologias da comunicação e da informação para mensurar e acompanhar seu desenvolvimento, um passo importante para a instituição de mecanismos de acompanhamento e avaliação das iniciativas, através da construção de indicadores nacionais, ainda inexistentes. O ONID foi responsável também pela elaboração do site www.inclusaodigital.gov.br, que disponibilizava informações sobre todos os programas de inclusão digital do governo federal, notícias, referências a soluções tecnológicas, orientações para gestão, capacitação, promoção de projetos e acessibilidade para uso livre por responsáveis por telecentros e outras iniciativas de inclusão digital.

Desde 2004 o Governo Federal mencionava em declarações e discursos registrados pela mídia – uma tentativa de sistematização das diversas iniciativas em curso no país, que ficou conhecido como Programa Brasileiro de Inclusão Digital (PBID), entretanto não existia uma concepção oficial do que fosse efetivamente o programa.

4. OS CENÁRIOS DA PESQUISA

Este capítulo é composto, inicialmente, de esclarecimentos quanto à seleção e análise dos dossiês das escolas finalistas ao Prêmio em Gestão Escolar. Em seguida destacamos elementos importantes que justificam a escolhas das escolas enquanto *lócus de pesquisa*. No decorrer do capítulo foram destacados aspectos relevantes de cada escola e que caracterizam cenários bastante peculiares.

A análise dos dados provenientes das entrevistas será feita no capítulo 5.

O primeiro passo para definirmos o (s) lócus de pesquisa foi dado com a análise dos dossiês de candidatura das escolas ao Prêmio Gestão Escolar (PGE) [30]. As diretrizes da premiação orientam no sentido de estimular todas as escolas públicas do Brasil a entrarem 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. De acordo com publicação do 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, observar resultados positivos na aprendizagem dos alunos e na satisfação de todos os envolvidos.

Para qualificar a gestão nas escolas, segundo o documento, é preciso considerar como a comunidade escolar, liderada pelo diretor, enfrenta os obstáculos e constrói caminhos para tratar os desafios impostos pelas diferentes dimensões que envolvem o processo educativo.

Nos dossiês lidos pretendíamos identificar a contribuição dada pelas tecnologias da informação e comunicação para a melhoria da gestão em escolas premiadas[31]. Significativo esclarecer, inicialmente, que os dossiês[32] são elaborados em atendimento ao edital do prêmio,

---

[30] 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 e 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.

[31] 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 TIC para a melhoria da gestão em algumas dessas escolas.

[32] 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 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),

isto é, o ponto de partida para os gestores é o conhecimento do manual de orientações do PGE onde os mesmos são convidados a envolver a comunidade em uma autoavaliação da realidade escolar. De acordo com este manual (2012, p.1) "trata-se de um instrumento que possibilita a elaboração de um diagnóstico da realidade, e pode auxiliar o gestor a lançar um olhar técnico e reflexivo sobre as práticas de gestão adotadas".

Ao preparar as informações para as inscrições, representantes da comunidade escolar avaliam as condições de ensino oferecidas pela escola – considerando cinco diferentes dimensões[33] 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.

Em primeiro momento foi feita a leitura dos dezoito dossiês na íntegra, onde os mesmos possuíam entre quarenta e nove e cento e dezoito páginas, sendo este último o quantitativo de páginas de uma das escolas pesquisadas. A partir daí procedemos à análise da justificativa, isto é dos motivos que levaram a escola a realizar a candidatura. Em seguida foi elaborado um quadro síntese (ANEXOS A, B, C) de cada dossiê onde se agrupou as descrições que aparentavam serem as mais elucidativas e esclarecedoras de cada dimensão da gestão escolar.

O ponto inicial de nossa análise foi a justificativa de candidatura ao prêmio de cada escola. É o momento de apresentação da escola que começa com uma descrição de dados

---

ajuda-memória (documento com a descrição do processo de autoavaliação e de elaboração do plano de melhoria) e anexos.

[33] Existem diferentes formas de fazer uma auto avaliação, 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.

objetivos, seguido por reflexões pessoais. De acordo com o manual do PGE deve ser produzido pelo Diretor e compartilhado, posteriormente, com os representantes da comunidade. Nela o diretor expressa quais são as dimensões da escola, seu horário de funcionamento, as linhas pedagógicas utilizadas, como se dá o processo de seleção de professores, funcionários e diretores; além de nomear os pontos fortes da escola, os avanços do ano anterior[34], as principais dificuldades de aprendizagem e do ensino, as principais fragilidades e problemas, além de definir o que considera prioritário de ser resolvido a curto e médio prazo para melhorar a gestão da escola. A seleção do texto da justificativa nos pareceu, em princípio, uma fonte potencial de informação para a escolha do objeto de estudo, por sua representatividade no documento.

Entretanto na análise preliminar do documento citado não podemos nos eximir de atentar para a "identidade da pessoa que se expressa, de seus interesses e dos motivos que a levaram a escrever" (CELLARD, 2012, p. 300), e que no caso específico do dossiê é o diretor que relata o processo de avaliação realizado na escola com vistas à candidatura ao prêmio de Gestão Escolar. Por outro lado elucidar a identidade do autor e os motivos que o levaram a escrever não diminui, no caso de nosso projeto, a autenticidade e a confiabilidade das informações veiculadas, pois as mesmas são relatadas a partir de registros que se encontram nas escolas e que muitas vezes constam como anexos no próprio dossiê.

Ainda de acordo com Cellard (2012, p.304) "a maioria dos metodologistas concorda em dizer que é a leitura repetida que permite, finalmente, tomar consciência das similitudes, relações e diferenças capazes de levar a uma reconstrução admissível e confiável". E foi exatamente esse percurso que encaminhou essa análise dos dossiês na busca de aspectos significativos que pudessem identificar escolas que responderiam ao objetivo e as questões de estudo de nossa pesquisa.

Essa análise nos direcionou para a escolha de três unidades escolares. Ressaltamos que a quase totalidade das escolas cita a existência de computadores, laboratório de informática entre suas instalações, entretanto, nem todas relatam o trabalho desenvolvido e, muito menos a 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 foram considerados importantes para que as escolas se constituíssem em *lócus* de pesquisa, a saber:

---

[34] Os dados utilizados para análise devem referir-se aos resultados e registros do ano anterior a candidatura ao prêmio (MANUAL DE ORIENTAÇÕES AO PRÊMIO GESTÃO ESCOLAR – CONSED). Disponível em: www.consed.org.br/pge. Acesso em: 20 jul 2012.

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 de disciplinas e as salas ambientes por disciplina;
- ✓ Possuir prática pedagógica fortalecida pelo desenvolvimento do Projeto Um Computador por Aluno (UCA) projeto do governo federal, sendo um computador por aluno, objetivando promover a inclusão digital, que possibilita o uso didático da ferramenta na construção da aprendizagem;
- ✓ Desenvolver projetos como a Lan House monitorada[35] que assegura a mobilidade do uso responsável da tecnologia através do 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, através de curso de inglês e intercâmbio online (DOSSIÊ DE CANDIDATURA AO PRÊMIO, ANO 2011).

Resta-nos destacar que esta escola desde o ano de 2001[36] 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 cinquenta e seis páginas e o segundo volume com quarenta e quatro páginas. Um aspecto que muito nos chamou atenção foi à inclusão de cópias de partes de portfólios, não só exemplificando a produção discente, mas também com relatos docentes e de outros setores da escola sobre o desenvolvimento do trabalho pedagógico. Sobre a adoção dessa prática, um dos relatórios constante do dossiê nos esclarece, quando informa que o uso do portfólio foi adotado na escola como instrumento do acompanhamento do corpo docente e discente, provenientes das orientações do Programa GESTAR II· e como essa prática superou as expectativas iniciais de aceitação e de utilização pelos profissionais. Após sua utilização ser avaliada nos anos de 2008 e 2009 a equipe decidiu por continuar com a utilização dos portfólios também no ano de 2010, como uma das ações integrantes do Projeto Político Pedagógico da escola. A intenção em trabalhar com portfólio era a de acompanhar o desenvolvimento cognitivo do aluno, evidenciar com exemplos as atividades desenvolvidas, monitorar a atividade do próprio docente e permitir a este que estivesse em constante avaliação do seu trabalho.

---

[35] 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.

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

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, 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 pelos alunos e professores, visando à inovação da prática pedagógica como blog literário e o blog da escola;
- ✓ Enfatizar a relevância do avanço tecnológico na escola localizada tão distante dos grandes centros urbanos e, por ser para a maioria dos alunos o único lugar de acesso ao mundo digital (DOSSIÊ DE CANDIDATURA AO PRÊMIO, ANO 2012).

Também não era a primeira vez que a Escola Tomé Francisco se candidatava ao prêmio de Gestão Escolar, conforme será visto no decorrer deste capítulo. Seu dossiê para a candidatura era composto por cento e dezoito páginas e apresentava registros escritos, bastante minuciosos, e imagens dos projetos desenvolvidos na escola.

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 foi idealizado pelo consultor professor Dr. Pedro Demo, tanto o projeto arquitetônico como o projeto pedagógico;
- ✓ 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 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, onde inicialmente é expedido um edital pela Secretaria de Educação – SEMED. De acordo com esse edital é feita uma seleção dos interessados em atuar na escola, no qual 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 (DOSSIÊ DE CANDIDATURA AO PRÊMIO, ANO 2012).

Das três escolas pesquisadas a Escola Professora Iracema Maria Vicente foi a que participou pela primeira vez da premiação. Seu dossiê de candidatura ao prêmio apresentava

noventa e quatro páginas e também era bastante detalhado na exposição de seus projetos. Os dossiês lidos e analisados embora tenham sido construídos para atender ao edital da premiação apresentavam práticas que ultrapassavam a proposta do próprio prêmio, ou seja, fora da lógica gerencialista.

Nossa próxima etapa foi de fazer contato com as escolas, no início do ano de 2013, com o objetivo de verificar a aceitação para a realização da pesquisa e quais os procedimentos que se faziam necessários para a entrada no campo. Esse primeiro contato foi feito por intermédio do e-mail institucional constante dos dossiês. Ao responder o e-mail o representante da Escola Estadual Presidente Costa e Silva sinalizou alteração na gestão, pois a diretora constante do dossiê permaneceu na função até 15 de abril de 2012[37]. A partir daí assumiu a função o então Coordenador do Programa UCA, por indicação da diretora anterior. Com a obtenção da resposta positiva e no intuito de agendar a pesquisa de campo realizei novos contatos, alguns por telefone, e num destes contatos recebi a notícia de nova alteração na gestão, desta vez por ato do executivo[38]. Entretanto, destacamos que ao realizar o primeiro contato telefônico com a gestora Maria Luiza, já era de seu conhecimento, a liberação de entrada na escola para realização da pesquisa dada pelo gestor anterior, e esta prontamente deu continuidade aos trabalhos.

Em seguida no contato feito com a Escola Tomé Francisco da Silva verificamos que a composição da equipe gestora permanecia a mesma descrita no dossiê e a aceitação para a pesquisa foi dada de imediato pelo gestor. A primeira tentativa de aproximação com a Escola Municipal de Tempo Integral Professora Maria Vicente não foi bem sucedida, pois o e-mail institucional estava desativado. Desta forma utilizei a 2ª opção de e-mail constante no dossiê que era o e-mail pessoal da gestora e, desta forma, a resposta também foi positiva. Entretanto, ao encaminhar outros e-mails na busca de informações iniciais sobre a escola recebi da própria Prof.ª Vanda a notícia de que não estava mais na direção da escola e que novo contato deveria ser feito[39]. Desta vez foi feito por telefone quando recebi o novo e-mail da escola. A liberação para a pesquisa também foi dada pela atual gestora.

---

[37] A diretora Adriana da Costa Pereira Aguiar exerceu a função de diretora da referida escola desde 06 de agosto de 2001, de acordo com a PORTARIA-SEDUC Nº 8023, de 20 de agosto de 2001. Logo depois da premiação da escola como Referência em Gestão ocorrida no último bimestre de 2011 foi convidada para assumir a Diretoria Regional de Ensino de Gurupi.

[38] O Profº Claudonei das Neves Rosa assumiu a direção da escola a partir de 16 de abril de 2012 respaldado pelo ATO Nº 1.316 – DSG., publicado no D.O. de 14 de junho de 2012, sendo substituído pela Profª Maria Luiza Vieira em 20 de fevereiro de 2013, oficializado pelo ATO Nº 459 – DSG., publicado no D.O. de 21 de março de 2013.

[39] Profª Vanda Rossi Luchessi esteve na direção da Escola Municipal de Tempo Integral desde a sua inauguração no ano de 2008 até 25 de abril de 2013. Em seguida assumiu um cargo na Secretaria Municipal de Educação. Em 26 de abril de 2013 a Profª Tania que era Diretora Adjunta assumiu a direção geral da escola.

4.1 Cenário da Escola Estadual Presidente Costa e Silva

A Escola Estadual Presidente Costa e Silva, situada à Av. Rio de Janeiro, s/n°, Centro – Gurupi- TO, foi fundada em 1973 com amparo legal dado pela Lei nº 8407/78. De acordo com o dossiê de candidatura ao prêmio desde então, presta relevantes serviços educacionais à comunidade.

No seu percurso histórico, a escola já atendeu a Educação Infantil, Ensino Fundamental (1ª e 2ª fases), Educação de Jovens e Adultos (1º e 2º segmentos), Ensino Especial, Mobral, Educação Integrada de ABC da Cidadania[40]. Porém a escola relata que como visava uma gestão focada num padrão de qualidade iniciou a partir do ano de 2002 um processo de reordenamento das modalidades de ensino, realizando uma parceria com a Escola Estadual Francisco Henrique de Santana, localizada na mesma quadra, a qual passou a atender exclusivamente a 1ª fase e a Presidente Costa e Silva a 2ª fase do Ensino Fundamental. Os alunos da EJA foram encaminhados a outras escolas próximas, e desde agosto de 2007, passou a atender exclusivamente a 2ª fase do Ensino Fundamental. Neste mesmo ano a escola aderiu ao Projeto Liderança nas Escolas[41] em parceria com o British Council, que era um projeto piloto reunindo educadores da América Latina e do Reino Unido com o objetivo de buscar caminhos para melhorar a qualidade da educação, dando ênfase ao fortalecimento da liderança nas escolas e ao desenvolvimento de projetos internacionais colaborativos. Um dos principais aspectos do projeto no quesito liderança é a promoção da autoavaliação escolar

---

[40] Programa criado pela Secretaria de Educação e Cultura de Tocantins em 1999, tendo em vista índice estatístico formal de analfabetismo na faixa de 62,3%, sendo que na região norte do Tocantins, conhecida como Bico do Papagaio, essa taxa era de 83,0%. Esse programa teve o seu ápice em 2000, quando atendeu a 30.783 alunos e, a partir daí, o número de matrículas diminuiu gradativamente ao mesmo tempo em que as matrículas no 1º segmento da educação de jovens e adultos aumentaram na mesma proporção. Dessas observações pode-se deduzir que, ao ser alfabetizado, o aluno prosseguia os estudos na educação de jovens e adultos, de acordo com dados revelados pelo censo escolar. Em 2003 inicia-se a parceria com o governo federal e o Programa passa a denominar-se Programa ABC da Cidadania/ Brasil Alfabetizado. Só localizamos dados até o ano de 2006. Disponível em: www.forumeja.org.br. Acesso em 23 de abril de 2013.

13 O programa teve início em 2006 e possibilitou mudanças importantes na maneira como a liderança e o papel do diretor é visto nas escolas. A iniciativa nasceu do interesse de governos na América Latina e no Caribe em desenvolver parcerias com o Reino Unido na área da educação. Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Cuba, Jamaica, México, Trinidad e Tobago, Venezuela, Inglaterra, Irlanda do Norte, Escócia e País de Gales participavam do projeto. No Brasil, o Liderança nas Escolas, através do Consed, já estava presente há 3 anos nos Estados de Góias, Tocantins, São Paulo, Santa Catarina e Pernambuco, atendendo a 100 escolas, mais de 1000 professores e 30 mil alunos. O Projeto Liderança nas Escolas possui alguns objetivos: fortalecer o trabalho do diretor e do professor, diálogo intercultural, que estabelece relacionamento entre escolas, troca de experiências vividas no cotidiano escolar, disseminação da língua inglesa e premiação, esse último quando reconhece que o diretor está mais fortalecido no que se refere ao modelo de gestão, o professor fortalece o modelo de ensino-aprendizagem e o aluno passa a ter mais disposição para interagir. De acordo com a Diretora Adriana Aguiar (período de candidatura PGE) o Projeto Liderança nas Escolas ensinou a encontrar o foco da qualidade de educação, fazendo bom uso do tempo e trabalhando as pequenas metas de maneira sustentável e que possam ser mensuráveis. No Tocantins, cinco escolas da rede estadual de ensino trabalhavam com o Projeto Liderança nas Escolas. Disponível em: www.atitudetocantins.com.br. Acesso em 23 de abril de 2013.

com foco na observação em sala de aula por diretores e coordenadores pedagógicos, o que delineou uma nova estrutura pedagógica fortalecida pela metodologia de ensino por bloco de disciplinas, implantados em 2008[42].

No ano de 2010[43] (ano de coleta de dados para o dossiê) a escola atendeu duzentos e setenta e oito alunos do 6º ao 9º ano, de 11 a 18 anos, no período diurno, configurando assim um ambiente majoritariamente jovem. Neste mesmo ano a escola atendeu 20 alunos inclusos, dentre eles um discente de 38 anos e dois oriundos de outra unidade escolar, através da sala de recursos multifuncional e contando com apoio técnico oferecido pela equipe de coordenação pedagógica. Estava no terceiro ano de implantação da metodologia de ensino por bloco de disciplina, um marco de referência para a unidade escolar na opinião de sua gestora e, também de alguns poucos profissionais que permanecem na escola, uma vez que permitiu melhorar as práticas de sala de aula, fazer bom uso do tempo[44]; a ambientalização das salas de aula possibilitou melhor disciplina por parte dos alunos. A direção destacou, entretanto, uma significativa alternância de professores (em torno de 70%) [45] e também rotatividade de alunos (aproximadamente 18%), o que comprometeu, em parte, a realização do trabalho planejado e realizado.

Embora a escola estivesse localizada na área central e comercial da cidade possuía uma clientela formada por jovens oriundos de outros bairros, sendo em sua maioria de baixa renda vivendo em situação de risco, sujeitos ao uso de drogas, com famílias desestruturadas, pais ausentes que moravam no exterior, presidiários e não declarados, avós que assumem a criação dos netos e distorção idade/série eram alguns dos desafios encontrados.

---

[42] Em 2008 o projeto regional Liderança nas Escolas da América Latina e Caribe (LAC) foi incorporado pelo programa global Connecting Classrooms. Este é um programa global de educação que estimula a troca de experiências e conhecimentos entre professores e estudantes por meio de um sistema de parcerias entre escolas. Atua nas áreas de parcerias entre escolas, formação de professores e de líderes escolares, diálogo sobre políticas públicas. A partir do ano de 2010, o programa Connecting Classrooms promove o intercâmbio de oportunidades e desenvolvimento profissional para professores por meio de um ambiente online. Escolas brasileiras têm acesso a uma rede internacional de professores, recursos e materiais que os capacitam a trabalhar e desenvolver suas habilidades dentro de um contexto internacional. De acordo com informações disponibilizadas em seu site o programa, em sua segunda fase de implementação, está atendendo dez escolas estaduais em São Paulo. Disponível em: www.britishcouncil.org/br/brasil. Acesso em 08 de setembro de 2013.

[43] Em 23/06/10 a diretora Adriana foi uma das vinte agraciadas com o Prêmio Internacional de Liderança que celebra a contribuição de líderes nas escolas da América Latina reconhecendo que a habilidade de liderança em promoção da cidadania global tem impacto significativo na escola, na comunidade e em seus parceiros internacionais. Disponível em: www.britishcouncil.org/br/brasil. Acesso em 08 de setembro de 2013.

[44] A organização dos tempos escolares é atribuição da equipe de gestão e o modo como são organizados contribui para efetivar a gestão democrática da escola e articular pessoas para o objetivo de trabalho comum: favorecer as aprendizagens dos alunos (DOURADO, 2001).

[45] Registramos que durante a pesquisa de campo foi observado que a rotatividade de profº ainda é constante na escola. Da equipe gestora descrita no dossiê por ocasião da premiação somente permaneciam na escola a Orientadora Educacional e uma Coordenadora Pedagógica.

Entendemos que o principal desafio da gestão escolar é o de responder às demandas daqueles que apresentam maiores dificuldades. Desta maneira faz-se primordial o compartilhamento de ações e decisões pelos profissionais da escola incentivando desta forma um sentimento de corresponsabilidade pelas situações tidas como problemas (DOURADO, 2001).

Para atender à comunidade a escola contava com 34 servidores por ocasião da candidatura, sendo: 01 diretora, 02 coordenadores pedagógicos, 01 orientador educacional, 11 professores, 01 auxiliar administrativo, 01 auxiliar de apoio escolar, 04 auxiliares pedagógicos, 01 coordenadora de apoio financeiro, 01 secretária geral, 06 auxiliares de serviços gerais, 02 merendeiras e 03 vigias, sendo que todos possuíam formação na área de atuação. Entretanto ao chegar à escola para realizar a pesquisa de campo, no mês de maio de 2013, verificamos que esta estrutura não mais existia, tendo em vista a transformação da escola até então organizada em turnos matutino e vespertino para tempo integral, por meio de ato normativo. Mais adiante essa passagem da escola para tempo integral será melhor explicitada.

A estrutura física da escola descrita no dossiê condizia com as necessidades da mesma, de acordo com as observações feitas por sua gestora no período de candidatura ao prêmio e verificadas in loco. O prédio da escola contava com pátios cobertos e área de lazer, 01 biblioteca, 01 cozinha, 02 depósitos (merenda e material de limpeza), 01 laboratório de informática, 07 salas administrativas, 06 salas de aula, 01 sala multifuncional, 03 sanitários e 01 quadra de esportes coberta, bem como materiais e recursos pedagógicos de qualidade.

O dossiê de candidatura ao prêmio também traz referência à elaboração do Projeto Político Pedagógico como uma construção coletiva que envolve todos os segmentos da comunidade escolar interna e externa. O documento em foco traz: questionamentos acerca da identidade da escola, e do perfil do aluno que pretende formar e aborda as concepções sócio educacionais que devem perpassar as práticas pedagógicas da instituição. Tais questionamentos confrontados com a realidade vivenciada por alunos em situação de risco conduziu à implementação do currículo por meio de projetos e atividades extracurriculares. Este documento pontua, ainda, que conjugando teoria e prática a escola teria encontrado mecanismos para lidar com os desafios que surgiam no seu cotidiano. Em um dos contatos tidos com a gestora da ocasião da premiação, obtivemos a informação de que, para a equipe da escola, a clientela de 2ª etapa do ensino fundamental era considerada a mais “desafiadora”, sendo necessário investir de forma diversificada para atender algumas de suas múltiplas necessidades e aspirações. A observação das aulas constituiu-se ponto gerador de temas para

estudos e intervenções, dentre estes, a reestruturação do processo de avaliação, desmembrada em: avaliação da aprendizagem – contínua, com instrumentos, valores e critérios definidos por disciplina em planejamento coletivo – e avaliação de processos escolares – viabilizada pelo monitoramento das ações realizadas e seus impactos na aprendizagem. A ambientalização das salas de aula, divididas por disciplina favorecia a organização do horário, com aulas geminadas e a consequente otimização do tempo, além da disponibilização dos materiais didáticos pedagógicos em sala de aula, tornando-a um ambiente propício à aprendizagem, com recursos acessíveis a alunos e professores, oferecendo melhores condições de atendimento aos diferentes ritmos de aprendizagem e, sobretudo, proporcionando a participação dos alunos na montagem desta estrutura e tais processos fortaleciam a melhoria dos resultados educacionais. Verificamos que uma das Prof.ª da escola expressou em seu blog[46] pessoal o contentamento com a criação das salas ambientes. Em sua postagem ela relatou que o professor na organização de seu espaço tem agora a oportunidade de "propiciar realmente um espaço de aprendizagem". E ainda segundo a Prof.ª a "escola assumiu uma nova personalidade".

Ainda de acordo com informações constantes do dossiê a continuidade das ações do Projeto Liderança nas Escolas foi fundamental para o fortalecimento da gestão junto ao trabalho pedagógico, proporcionando maior qualidade na instrumentalização, sistematização, acompanhamento e registro das atividades pedagógicas e possibilitou ao gestor, intervir de forma hábil e eficiente no processo de ensino e aprendizagem. A escola buscou formular respostas a problemas originários da situação de risco decorrentes do contexto social do alunado, dentre eles, a baixa valoração dos estudos por parte dos alunos, ao elaborar atividades que provocassem situações para reflexão dos mesmos sobre a importância dos estudos.

Na Presidente Costa e Silva a inovação pedagógica acontecia também com o desenvolvimento de práticas educativas permeadas pela utilização de diferentes recursos tecnológicos como o Projeto Um Computador por Aluno (UCA[47]), que possibilitava o uso didático da ferramenta na construção da aprendizagem.

---

[46] Postagem disponível em: joanamaluf. blogspot.com.br. Acesso 10 set 2013.

[47] O Programa Um Computador por Aluno – PROUCA tem como objetivo ser um projeto educacional utilizando tecnologia, inclusão digital e adensamento da cadeia produtiva comercial no Brasil. Teve início quando o projeto OLPC foi apresentado ao governo brasileiro no Fórum Econômico Mundial em Davos – Suíça, em janeiro de 2005. Em junho daquele ano, Nicholas Negroponte, Seymour Papert e Mary Lou Jepsen vieram ao Brasil especialmente para conversar com o presidente e expor a ideia com detalhes. O presidente não só a aceitou, como instituiu um grupo interministerial para avaliá-la e apresentar um relatório. Após reuniões com especialistas brasileiros para debates sobre a utilização pedagógica intensiva das TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação) nas escolas, foi formalizada uma parceria com a FacTI (Fundação de Apoio à

O Projeto UCA iniciou-se na escola no ano de 2009, ainda em caráter experimental. De acordo com a informação dada pelo Coordenador do projeto na época e, posteriormente por um dos diretores da escola o motivo que possibilitou a indicação da escola no estado foi à apresentação de bons índices nas avaliações externas. Na fase atual, o Projeto UCA em função do caráter piloto das duas primeiras fases – passa a ser denominado como Programa UCA. Assim, desde 2012, os computadores – anteriormente doados às escolas nas duas fases experimentais – são adquiridos em processos de licitação encaminhados pelas prefeituras de cidades interessadas em distribuir os laptops na modalidade 1:1[48]. No ano de 2012 foi verificado, pelos profissionais da escola, que muitos equipamentos apresentavam desgaste, não atendiam mais aos objetivos propostos e que se fazia necessário uma reposição emergencial. Inclusive a forma de armazenar os laptops foi alterada no decorrer dos anos, objetivando minimizar os prejuízos para sua utilização. Por ocasião da implantação das salas ambiente cada sala possuía um armário onde eram guardados e carregados os laptops. Posteriormente com a diminuição dos equipamentos proveniente do desgaste, os laptops foram concentrados em uma única sala e quando os professores necessitam os monitores[49] do UCA vão até a mesma e solicitam a quantidade necessária. Os monitores também são responsáveis pela arrumação e carregamento dos mesmos e são assessorados por uma profissional da escola.

Capacitação em Tecnologia da Informação) – FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) para a validação da solução da Organização OLPC, proposta originalmente pelo MIT. Em fevereiro de 2006 a FacIT chamou mais três instituições para integrar o grupo técnico e fazer um estudo sobre a solução OLPC: CenPRA – Centro de Pesquisa Renato Archer; CERTI – Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras e LSI – Laboratório de Sistemas Integráveis Tecnológico. Durante o ano de 2007 foram selecionadas 5 escolas, em cinco estados, como experimentos iniciais, em São Paulo – SP, Porto Alegre – RS, Palmas – TO, Piraí – RJ e Brasília – DF. Em janeiro de 2010 o consórcio CCE/DIGIBRAS/METASYS foi dado como vencedor do pregão nº 107/2008 para o fornecimento de 150.000 laptops educacionais a aproximadamente 300 escolas públicas já selecionadas nos estados e municípios. O programa prevê além dos laptops para alunos e professores, infraestrutura para acesso a internet, capacitação de gestores e professores no uso da tecnologia. Disponível em: www.uca.gov.br. Acesso em: 25 mar 2013.

[48] As características tecnológicas do laptop possibilitam à criança aprender a aprender, bem como levam a uma maior integração da escola com o mundo. Conectividade, mobilidade, interatividade e imersão são características que impulsionam a reorganização da sala de aula e das práticas escolares. Por suas possibilidades de conectividade, o laptop permite ao aluno construir redes colaborativas com outros estudantes, auxiliando-os a descobrir e a aprender, assim como aprendendo com eles. Disponível em: www.educacaoetecnologia.org.br. Acesso em: 09 set 2013.

[49] O aluno monitor do Programa UCA faz atendimento às atividades de sala de aula ou fora dela, relacionados com o Programa. O aluno para ser monitor deve atender aos seguintes requisitos: ter espírito colaborativo e bom relacionamento com os colegas, ser dinâmico e criativo, ter noção do uso das tecnologias, esmerar-se no cumprimento do código de ética da escola, ser responsável e cuidadoso com os materiais tecnológicos e pedagógicos. São selecionados até três alunos por sala e estes passam por uma formação no horário oposto de suas aulas e também por reuniões de acompanhamento. Ver: escolaestadualcostaesilva.blogspot.com.br. Acesso em: 03 jun 2013.

Oportuno registrar que a utilização dos laptops é uma rotina consolidada na escola, diariamente vários professores solicitam os laptops, inclusive para atividades na área externa as salas de aula. Por ocasião da pesquisa de campo presenciamos essa dinâmica.

Ao final do ano de 2012 a gestão da escola preparou um dossiê com as ações pedagógicas realizadas, coletou assinaturas dos pais e dos alunos e enviou a solicitação da necessidade de novos computadores para a Secretaria de Educação do Estado para que o trabalho até então desenvolvido pudesse ter continuidade. Após análise do material enviado a Secretaria de Educação encaminhou cento e cinquenta laptops para a escola. Evidentemente que essa quantidade não é suficiente para atender a demanda, mas ajudará na continuidade dos trabalhos[50].

Durante o período de minha visita à escola, ocorrido no mês de maio de 2013, observamos significativas mudanças com relação à dinâmica de funcionamento da escola: As dependências da Escola Estadual Francisco Henrique de Santana (que atendia a turmas de 1º ao 5º ano e EJA 3º segmento[51]) e funcionava ao lado da EE Presidente Costa e Silva, separada apenas por um muro, foi anexada ao seu prédio. Naquela ocasião ocorreu a extinção da escola Francisco Henrique, no que diz respeito a sua entidade mantenedora, o muro foi ao chão e os alunos, professores e, inclusive a equipe gestora passaram para a escola Presidente Costa e Silva. Isto representou um acréscimo físico de 08 salas de aula e 09 dependências administrativas.

Ao visitar as dependências iniciais da Presidente Costa e Silva[52] verificamos que possuía um bom aspecto físico. Logo no hall de entrada se encontravam expressos a missão[53], a visão de futuro[54] e os valores[55] que permeavam o trabalho que ali era desenvolvido. Também se encontrava exposta a placa de Escola Referência Nacional em Gestão Escolar ano base – 2010. Observamos a existência de murais contendo: as prestações de conta do (Programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada e do Programa Nacional de

---

[50] Resta-nos esclarecer que esta quantidade de reposição já era mínima considerando-se o quantitativo de alunos da Presidente Costa e Silva. Com a junção das escolas e, posterior mudança para tempo integral então o quantitativo de laptops se apresenta totalmente incapaz de atender a necessidade.

[51] As turmas de EJA foram direcionadas para unidades escolares próximas.

[52] Serão feitas referências apenas às dependências anteriores a junção das duas escolas, pois este era o cenário descrito no dossiê na ocasião da candidatura ao prêmio.

[53] Nossa escola tem por missão assegurar um ensino de qualidade, voltado para o acesso e a permanência com sucesso do aluno na escola, colaborando na formação de cidadãos líderes, críticos e participativos, capazes de agir na transformação da sociedade, motivados pelos mais altos ideais de solidariedade ao próximo (PPP).

[54] Seremos uma escola voltada para a qualidade do ensino que ministramos, pela maneira como atendemos nossos alunos, pela competência profissional, cooperação e solidariedade da equipe nas atividades escolares.

[55] Participação, Criatividade, Solidariedade e Liderança.

Alimentação Escolar – PNAC), os resultados das avaliações externas Salto[56] e Ideb. Verificamos a exposição de gráficos representativos do desempenho dos alunos no 1º bimestre de 2013, e os dados finais relativos aos resultados de 2012 onde constava o total geral de aprovados, reprovados e evadidos[57], além de várias placas de premiações em Gestão[58] obtidas no estado do Tocantins. O repasse e a transparência nas informações para a comunidade escolar não se dava somente pela exposição de material impresso. A existência do blog da escola dinamizava e, consideramos que ampliava, de forma significativa o acesso às informações. Inclusive, por ocasião da preparação para a pesquisa de campo visitamos várias vezes o blog objetivando a coleta de informações relevantes para a pesquisa. O blog era uma das formas que a gestão encontrou para ampliar o sistema de comunicação da escola com a comunidade.

No período da realização da pesquisa de campo observamos que a escola possuía um prédio limpo e em bom estado de conservação. O seu pátio era arborizado, havia quadra poliesportiva e um bicicletário, pois as bicicletas eram meio de transporte muito utilizado, tendo em vista a escassez de oferta de linhas de ônibus na região naquele momento.

A rotina diária e sua dinâmica de funcionamento também foram profundamente modificadas, tendo em vista que desde (16/05/2013) a escola se adequava ao modelo de escola de tempo integral deliberado pelo governo de Estado, sem que algumas reestruturações necessárias do espaço físico tenham sido feita, bem como não foram sanadas as carências de pessoal necessárias para o funcionamento da nova matriz curricular e, muito menos a reorganização da proposta pedagógica.

Em virtude dessa nova situação os professores trabalhavam em horário experimental. Os professores contratados chegavam aos poucos o que levava os profissionais da equipe pedagógica assumirem os tempos de aulas para os quais não havia docentes contratados. Indaguei, na ocasião, de representante da equipe pedagógica quais os teóricos que estariam dando suporte para a proposta do tempo integral e recebi a informação de que até aquele

---

[56] Sistema de Avaliação, Monitoramento e Valorização da Educação do Estado do Tocantins – Salto – implantado em 2011. Apresenta como justificativa ser um instrumento capaz de diagnosticar os avanços e as fragilidades que os alunos apresentem no decorrer do processo educacional e possibilitar a consolidação de políticas públicas para a educação do estado do Tocantins. A finalidade da ferramenta é avaliar a qualidade do ensino e a aprendizagem na Educação Básica do Tocantins, tanto na rede estadual como na municipal (adesão), visando a melhoria dos indicadores educacionais do Estado. Prevê a aplicação da avaliação em 2 momentos no período letivo, para alunos do 5º e 9º anos e 3º do ensino médio nas disciplinas de português e matemática. Posteriormente, serão inseridas as demais disciplinas (Ensino Fundamental, Médio e Modalidades). No ano de 2013 foi acrescida a disciplina de Ciências. Há premiação, por meio de laptops, para os alunos que se destacam. Disponível em: salto. seduc.to.gov.br Acesso em 20 de maio de 2013.

[57] De acordo com o expresso no mural: Aprovados 89,4%, Reprovados 10,6% e Evadidos 0%.

[58] Prêmio Escola Comunitária instituído pelo governo de Tocantins – 1º lugar (2002), 4º lugar (2005), 1º lugar (2006), 1º lugar (2007).

momento só tinha acontecido uma reunião de repasse de informações para a equipe e que nenhum autor foi citado ou solicitado o estudo. Observamos que as salas ambientes já estavam sendo descaracterizadas, tendo em vista não haver suporte na nova matriz curricular posta em funcionamento para que os alunos se deslocassem das salas a cada dois tempos de aula, como também o quantitativo de turmas tinha aumentado significativamente. Outro aspecto que necessita ser mencionado consiste no fato de que a Escola Estadual Francisco Henrique de Santana não participava do Programa UCA e, por conseguinte para seus alunos e professores a utilização dos laptops era algo distante de sua rotina pedagógica. A Coordenadora do Programa UCA, entretanto, iniciava o momento de formação inicial com os professores e alunos, com muita dificuldade tendo em vista a quantidade mais que insuficiente de equipamentos.

O trabalho desenvolvido pela escola enquanto participante do PROUCA até aquele momento possibilitou a indicação da escola como uma das participantes do projeto de pesquisa CNPq - UCA intitulado: O currículo do século XXI: a integração das TIC ao currículo – inovação, conhecimento científico e aprendizagem, coordenado pela Prof.ª Drª Maria Elizabeth Bianconcini de Almeida, com a participação das seguintes universidades: Pontífica Universidade Católica de São Paulo (PUCSP), Universidade Federal do Tocantins (UFT) e Universidade Federal de Goiás (UFG) e tendo seis escolas municipais e estaduais de ensino fundamental como lócus de pesquisa, sendo duas do estado de Goiás, duas do estado de São Paulo e duas do estado de Tocantins.

Em linhas gerais, o projeto possuía os seguintes objetivos: identificar as contribuições e dificuldades das ações de formação e das práticas realizadas nas escolas participantes do Programa UCA, as mudanças desenvolvidas no currículo e nas práticas educativas, os indícios de inovação educativa evidenciada, bem como desenvolver um processo de intervenção contextualizado que possa impulsionar o uso do laptop de modo que este traga contribuições significativas ao desenvolvimento do currículo.

A intervenção proposta pela pesquisa foi materializada pelo desenvolvimento de quatro projetos que pretendiam investigar as contribuições dos projetos de pesquisa na integração das tecnologias ao currículo da Escola Estadual Presidente Costa e Silva, Gurupi – TO. Foram eles: *Tecnologias digitais de informação e comunicação – TDIC a favor do processo de investigação do espaço geográfico da cidade de Gurupi – TO* realizado com os alunos da turma 7º ano IV que tinha a intencionalidade de promover uma investigação sobre o processo de ocupação do espaço geográfico dos bairros mais populosos de Gurupi – TO, focando o estudo na organização social, no processo de ocupação realizado, nas paisagens,

saneamento, lazer, educação e cultura neles existentes. Para o desenvolvimento das atividades estavam sendo usados os laptops conectados na internet onde os alunos acessavam sites para realizar estudo dos principais conceitos geográficos – focado no processo de ocupação e na ação humana nesses espaços; investigar na web os processos de ocupação e da ação humana na organização do espaço geográfico: organização social, no processo de ocupação realizado, nas paisagens, saneamento básico, lazer, educação e cultura existentes nos bairros mais populosos de Gurupi.

Para a execução deste projeto, em virtude da necessidade da pesquisa de campo, os alunos desta turma ficavam de posse do laptop em tempo integral mediante a assinatura do termo de empréstimo do laptop que é devidamente assinado pelo aluno, seu responsável e Coordenador do UCA.

O segundo projeto intitulado *Narrativas digitais sobre orientação sexual* realizado com os alunos do 8º ano A objetivava inicialmente que os alunos utilizando os laptops conectados à internet acessassem sites na busca de informações e realizassem levantamento sobre as formas de abordagem da temática na educação básica; levantamento de dados junto à Secretaria Municipal de Saúde sobre os problemas que afetam os jovens em relação ao tema sexualidade; organização de grupo de estudo e pesquisa, para ir a campo registrar a visão dos jovens dos bairros mais afetados sobre a percepção deles em relação à orientação sexual; produção de narrativas digitais que pudessem ajudar na orientação sexual dos jovens em situação de vulnerabilidade. Em contato com uma das Coordenadoras Pedagógicas fomos informadas de que este projeto encontrava-se com seu cronograma de execução em atraso, tendo em vista de que as informações que foram solicitadas a Secretaria Municipal de Saúde, por intermédio de ofício, não tinham retornado até o mês de maio de 2013. Posteriormente ao fazer novo contato com a escola por e-mail verificamos que a Secretaria Municipal de Saúde não respondeu ao ofício.

Dando prosseguimento o terceiro projeto *Jogos matemáticos interativos: desenvolvimento do raciocínio lógico por meio das novas tecnologias educacionais* abrangendo as turmas de 6º ano visava estimular o processo cognitivo dos alunos na disciplina de matemática no que tangia à interpretação de conceitos matemáticos. Para o desenvolvimento das atividades eram usados os laptops conectados na internet onde os alunos acessavam o site Mil Matemática, que é um projeto de software livre educacional voltado para o ensino da matemática devendo ser utilizado em sala de aula e em casa pelos alunos. Inclui dezenas de programas e jogos educativos de matemática.

E finalizando o quarto projeto *Gerenciamento e busca de alternativas de intervenção no currículo por meio do processo virtual de acompanhamento pedagógico da vida acadêmica dos alunos*, coordenado pela Orientadora Educacional em parceria com professores, os alunos e seus familiares, articulava o processo de comunicação entre os vários sujeitos da escola, para possibilitar aos alunos com dificuldades no desenvolvimento das atividades curriculares uma intervenção mais rápida, contextualizada e articulando os conhecimentos curriculares por meio do uso da tecnologia. O projeto visava diminuir o tempo de ação da escola na identificação dos problemas de aproveitamento escolar dos alunos, articular as ações com os professores, com a criação de atendimento aos alunos com dificuldades de aprendizagem em cada área e propor medidas, via projeto de intervenção, que possibilitasse o desenvolvimento acadêmico, social e o protagonismo do aluno no processo de aprendizagem.

O gerenciamento virtual era feito pelo Sistema de Acompanhamento do Estudante (SAE) que funcionava como uma agenda eletrônica, pois neste sistema constava o dossiê do aluno composto por: nome, ano, responsáveis, telefones, e-mail, endereço, data de nascimento, ocorrências, observações, informações de emergência, notas, monitoramento, intervenções e anexos. Os dados preenchidos foram extraídos do Sistema de Gestão Escolar (SGE), planilha de conselhos de classe, caderno de ocorrências diárias[59] e ações de acompanhamento da Orientação Educacional.

Como dinâmica para o desenvolvimento do projeto temos, inicialmente, seleção da turma em que os alunos apresentem menor média de desempenho, o que foi feito após a reunião de conselho de classe do 1º bimestre, onde se detectou que na turma 9º 1 composta por vinte e cinco alunos, sendo que 52% desses alunos estavam abaixo da média; após a seleção da turma foi realizado o cadastramento dos alunos junto ao SAE; realizando levantamento junto aos professores para identificar os problemas apresentados, coletar sugestões de ação; elaborar e aplicar instrumento diagnóstico para conhecer o perfil da turma e diagnosticar junto aos alunos os problemas que eles apresentavam em cada área do conhecimento e as possibilidades de ações; propor atividades direcionadas por intermédio do projeto de intervenção conforme as áreas de conhecimento nas quais os alunos apresentavam dificuldades.

A equipe pedagógica optou pelas atividades de reforço das disciplinas com baixo rendimento no momento do estudo dirigido. Com a utilização do sistema pretendia-se também

[59] É um caderno destinado a turma com espaços definidos para cada aluno, onde os professores fazem registros relevantes sobre os alunos.

realizar os registros das aulas do dia e disponibilizar os mesmos aos alunos faltosos – possibilitando acesso ao conteúdo e as atividades exigidas.

As ações propostas pelos quatro projetos tinham apoio dos professores enquanto mediadores do processo de aprendizagem dos alunos, que planejavam e organizavam as atividades e as instruções das ações a serem desenvolvidas em cada etapa. Tais ações visavam integrar as tecnologias da informação e da comunicação ao currículo potencializando a aprendizagem colaborativa, a interação dos alunos, a mediação dos professores, a criação de espaço de socialização dos conhecimentos produzidos por alunos e professores e formas interativas de desenvolver a integração do currículo a tecnologia, como prevê as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica de 2010[60], e uma discussão que tenha como referências os problemas sociais vivenciados pelos alunos.

4.2 Cenário da Escola Tomé Francisco da Silva

Tomé Francisco da Silva[61] é uma escola de ensino fundamental e médio de caráter público localizada no distrito de Lagoa da Cruz, município de Quixaba, no sertão pernambucano, situada a Rua José Francisco Nunes nº 1048.

Fundada em 1947 a escola atende atualmente a cerca de 800 estudantes do 1º ano do ensino fundamental ao 3º ano do ensino médio. A escola Tomé Francisco[62] funcionou, por muitos anos, sem estrutura física e também não tinha endereço definido. Aconteciam aulas na garagem de um morador, na sala de outro. Professores e moradores antigos contam que, no passado, souberam pelo rádio que o ex-governador Miguel Arraes estaria em Afogados da Ingazeira foram até lá e entregaram um abaixo assinado contando o caso ao governador e solicitando a construção do prédio. Entretanto, a escola somente adquiriu um prédio próprio em 1990[63], no endereço citado anteriormente.

Quixaba[64], onde está localizada a escola, é uma cidade com menos de sete mil habitantes, cuja economia é movimentada basicamente pela agricultura e pecuária familiar.

---

[60] Disponível em: www.portalmec.com.br Acesso 04 set 2013.

[61] As escolas estaduais em Pernambuco são agrupadas por Gerências Regionais de Educação (GRE). São 17 no total. A Escola Tomé Francisco pertence à GRE do Sertão do Alto Pajeú – Afogados da Ingazeira que agrega quarenta e cinco escolas. Disponível em: www.educacao.pe.gov.br. Acesso em 22 de abril de 2013.

[62] Inicialmente foi denominada de Escola Mínima de Lagoa da Cruz. Pela sua credibilidade, a escola cresce e logo depois recebe o nome de Escolas Reunidas de Lagoa da Cruz. Somente em 1960 recebeu o nome de Escola Tomé Francisco da Silva, em homenagem ao chefe da comunidade que muito valorizava a educação.

[63] Portaria de Credenciamento nº 14.277 de 22/01/90. No mesmo ano também é autorizado o ensino médio com o curso de Estudos Gerais, sendo em 1993 abolido por falta de professores; neste ano a escola já pertencia ao então município de Quixaba (emancipado em 15/09/1991).

[64] O município de Quixaba foi criado pela Lei Estadual de n° 10.618, de 01 de outubro de 1991, quando houve a separação de Carnaíba. O município é composto pelo distrito sede e pelo povoado de Lagoa da Cruz. Sua área é

No município, a cada dez moradores, pelo menos um estuda na escola. No povoado de Lagoa da Cruz todos estão de alguma forma, envolvidos com o cotidiano escolar. Os pais tomam café da manhã na escola com filhos e professores. As reuniões de pais, às terças-feiras, são disputadas.

A escola possuía equipe técnico pedagógica composta por um diretor (processo seletivo/eletivo[65]), um diretor-adjunto, um secretário, um coordenador de biblioteca, dois educadores de apoio e trinta professores regentes, entre efetivos e contratados temporariamente. A equipe administrativa e técnico pedagógica era habilitada e pós-graduada. Os professores possuíam 100% habilitação em sua área de atuação, tendo 90% algum curso de especialização. Um dos problemas enfrentados pela escola era o número reduzido de funcionários de apoio, tendo apenas duas merendeiras, dois auxiliares de serviços gerais e um auxiliar de serviço administrativo (descrição feita no dossiê de candidatura ao prêmio).

Em relação às instalações físicas o dossiê registrou dez salas de aula, secretaria, diretoria, sala dos professores, biblioteca, laboratório de informática, sala dos professores, arquivo, almoxarifado, depósito de merenda, uma pequena cozinha e central de tecnologia[66]. Entretanto, por ocasião da pesquisa de campo e ao visitar as dependências, acompanhada pelo gestor, recebemos a informação de que a central de tecnologia[67] teve que ser desativada e transformada em sala de aula por conta da demanda de matrículas para o turno matutino que atendia turmas do 1º ao 7º ano. Visualizamos, que embora de dimensões menores que as demais salas de aula, este espaço encontrava-se adaptado para este propósito, não só no que diz respeito ao mobiliário, como também na disposição e acessibilidade do material pedagógico necessário para a dinamização das aulas.

Em 2008 o prédio escolar passou por uma reforma, realizando um grande sonho da comunidade escolar que foi a construção da quadra poliesportiva[68], ação que proporcionou

---

de 209,96 km representando 0,2136% do Estado, 0,0135% da região e 0,0025% de todo o território brasileiro. Disponível em: www.quixaba.pe.gov.br Acesso em 22 abril 2013.

[65] Representa uma das modalidades de escolha de dirigente escolar denominada de "forma mista" que consiste na adoção de duas ou mais modalidades de escolha articuladas ou pela combinação de critérios diversos de seleção. As formas mistas de escolha de dirigentes escolares são tentativas de superar as limitações das demais modalidades, a saber: livre indicação pelo poder executivo e/ou legislativo, concurso público e eleição (DOURADO, MESSIAS, 1998; DOURADO, 2000).

[66] No momento funcionando de forma itinerante – estante móvel, conta com uma TV e um aparelho de DVD e acervo de DVDs da TV Escola.

[67] Dependência utilizada como sala de aula somente no turno matutino. No vespertino é utilizada para atividades de reforço escolar.

[68] A quadra de esportes foi construída em terreno comprado por meio de campanhas com o apoio de todo o coletivo escolar. Na ocasião o terreno foi adquirido por R$ 1.350,00. O restante foi depositado numa poupança, pois não era quantia suficiente para as obras necessárias. A construção da quadra foi possível pelo recebimento de recursos provenientes do programa "Esporte na Escola" do Ministério do Esporte e Turismo.

mais qualidade à prática de esportes e às aulas de educação física. Porém, o prédio ainda necessita de espaços específicos, pois à medida que a escola amplia o atendimento seja em relação ao número de alunos ou aos serviços oferecidos vão surgindo novas necessidades. Como exemplo, a escola citava a urgência na construção de um refeitório[69], de um auditório e de mais salas de aula para as atividades de reforço que aconteciam no contra turno, atividades essas constantes do projeto político pedagógico da escola.

Havia um espaço na escola bem especial e valorizado: a biblioteca. É para lá que os alunos iam desfrutar do prazer de ler e realizavam suas pesquisas. Professores, coordenadores, funcionários e comunidade também podiam ser atendidos pelo serviço prestado pelas bibliotecárias, que periodicamente realizavam projetos de leitura como continuidade do Projeto "O Prazer de Ler" que vinha sendo realizado desde o ano de 2001. A biblioteca contava com acervo bibliográfico diversificado, adquirido inicialmente através de doações e campanhas, como quermesses, bingos e rifas, o que proporcionava uma quantidade de títulos suficientes para a sua fundação em 1998. A partir daí, a escola passou a receber livros do Ministério da Educação e da Secretaria de Educação do Estado para ampliar o seu acervo. Em 2008 também foi reformada e reinaugurada, passando a chamar-se Biblioteca Ariano Suassuna[70] – na ocasião recebeu a visita do escritor. Seu acervo era composto de jornais, revistas, versos de cordel, paradidáticos, didáticos, dicionários, enciclopédias e um quiosque com três computadores para uso dos alunos. Através destes recursos se ampliavam informações e conhecimentos que davam suporte e continuidade à prática pedagógica realizada em sala de aula.

Também o laboratório de informática tinha seu lugar de destaque no cotidiano da escola. Contava com vinte e oito computadores conectados a internet, um avanço para a escola, pois antes existiam apenas oito. De acordo com informações provenientes do dossiê e também corroboradas por seu gestor, a escola através de solicitações à Secretaria de Educação conseguiu ampliar o espaço físico desse ambiente e aumentar o número de máquinas quando contemplados com o PROINFO. No laboratório eram realizados trabalhos extraclasses pelos alunos que não dispõem dessa ferramenta tecnológica em casa, assim como para aulas ministradas pelos professores, apesar da lentidão da internet; e também para criação de blogs educativos pelos alunos e professores, visando à inovação da prática pedagógica como o blog

[69] O refeitório é improvisado no pátio coberto em espaço compreendido entre as dependências administrativas e o acesso as salas de aula.

[70] Em abril de 2012 o escritor retornou a escola para uma aula espetáculo. Toda a atividade foi filmada e faz parte do acervo da escola.

literário[71] e o blog da escola[72]. O laboratório também atendia a comunidade local para pesquisas e para inscrições em concursos públicos, vestibulares e recadastramento de CPF. O atendimento era feito pela coordenadora da biblioteca, pois a escola não dispunha de profissional para esse serviço. Na justificativa constante do dossiê de candidatura ao prêmio o gestor expressou de forma bastante entusiasmada a utilização da tecnologia já existente na escola:

> [...] é emocionante para mim e toda equipe perceber o avanço tecnológico em nossa escola, localizada em um lugar tão distante dos grandes centros urbanos, onde muitos alunos não possuem computador, nem internet em casa. Então, a escola é o único lugar onde esses alunos podem desfrutar das maravilhas do mundo digital (IVAN, 2012).

A fala do gestor nos remete a um dos desafios postos para a efetivação da gestão democrática na escola que é o de estar atento às transformações que acontecem na cidade e na comunidade escolar e local. Para isso faz-se necessário apurar a sensibilidade do gestor para as novas relações sociais e suas influências ou consequências na educação escolar. Participar como cidadãos de novas relações sociais em construção é uma ação inerente à gestão escolar. O desafio consiste no fato do gestor estar atento ao que acontece no interior da escola, seus problemas e dificuldades; e ao mesmo tempo, em ser contemporâneo às mudanças em curso na sociedade (DOURADO, 2001).

A preocupação com o acesso dos alunos às tecnologias se fortalece na definição de objetivos constantes tanto no projeto político pedagógico da escola que tem ações previstas de efetivação no período de 2011 a 2014, quanto no plano de gestão escolar[73] com validade para o biênio 2013/2015. Da análise do PPP (p. 9) podemos destacar que a escola pretende

---

[71] Por intermédio do blog literário foi desenvolvido o projeto Leitura: passaporte para uma fascinante viagem através do mundo virtual objetivando promover a divulgação das leituras extraclasse de paradidáticos, realizados pelos alunos, num ambiente virtual de relacionamento, com o intuito de desenvolver a competência e habilidades leitoras, bem como a escrita de textos nos diversos gêneros textuais, através da produção de resenhas e comentários.

[72] A criação e manutenção do blog são de autoria coletiva, na medida em que é dinamizado pela Profª de Português/Literatura Rosineide e alunos do 2º ano do ensino médio. Podemos dizer que o blog assume a potencialidade de estratégia pedagógica na medida em que funciona como um portfólio digital publicando os projetos desenvolvidos pela escola. Mais informações podem ser obtidas em: Blogs: um recurso e uma estratégia pedagógica (GOMES, 2005). Disponível em: www.repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4499/1/Blogs-final.pdf. Acesso: 23 set. 2013.

[73] Uma das exigências do processo seletivo/eletivo para diretor de escola no estado de Pernambuco que ocorreu no final de 2012. Todos os candidatos participaram do Programa de Formação Continuada de Gestores Educacionais de Pernambuco (PROGEPE). O programa constituiu-se de um processo em três etapas. A primeira delas foi a seletiva, que compreendeu um curso de qualificação de 180 horas para todos os candidatos, seguido de uma avaliação em conhecimentos de gestão escolar. Após a aprovação nessa etapa, os professores foram considerados aptos a continuar na disputa com a consulta pública a comunidade. Entretanto, antes da consulta aconteceu o debate e apresentação do plano de gestão a comunidade escolar. Os registros da apresentação do plano de gestão ocorrida em 30.11.2012, bem como da consulta pública em 07.12.2012 encontram-se no blog da escola.

“intensificar o uso das tecnologias para aprimoramento das atividades pedagógicas”, tendo como justificativa a inovação da prática pedagógica tornando as aulas atrativas ao aluno e estabelecendo as seguintes ações para o alcance do objetivo: planejamento de aulas atrativas com o uso das novas tecnologias, otimização do laboratório de informática e incentivo à pesquisa na internet para enriquecimento dos trabalhos escolares e se encontra correlacionado com outro objetivo previsto no (idem) que é o de “promover a qualificação dos professores através da formação continuada”.

Também no Plano de Gestão essa preocupação se ratifica na enunciação do seguinte objetivo: manter a equipe e estudantes atualizados com as novas tecnologias, estimulando a utilização de laboratórios, bibliotecas e outros recursos de apoio à administração, ao ensino e à aprendizagem; tendo previsto as seguintes ações: a) promoção de formação continuada e estímulo, acompanhamento das equipes na utilização de recursos tecnológicos e nas tecnologias da informação e da comunicação nas atividades administrativas e educacionais da escola; b) manutenção dos equipamentos tecnológicos e garantia de manter ativos o laboratório de informática e a biblioteca de forma que haja a utilização por educadores e estudantes para leituras, pesquisas, consultas técnicas e trabalho em equipe e, acrescentando a criação de um manual de orientação para uso das tecnologias na escola, bem como plano de uso pelo professor, orientado pela coordenação pedagógica.

As tecnologias existentes na escola quando bem utilizadas possibilitam a atualização de informações, a expressão de sentimentos e a troca de experiências que conduzem a novas formas de relações sociais. Zelar pelo uso adequado desse acervo na escola pode significar democratizar o acesso às tecnologias de informação e comunicação e também a novos conhecimentos. As tecnologias da informação, bem articuladas com a proposta pedagógica da escola, contribuem para que ocorra a inserção de alunos e professores em um ambiente cultural e social muito mais abrangente (DOURADO, 2001).

A Escola descrita por seu gestor no dossiê de candidatura ao prêmio apresenta-se como uma escola onde o fazer coletivo direciona as ações e onde a gestão é o ponto forte no comando dessas ações, traçando metas em busca do desenvolvimento de uma educação igualitária e de qualidade. Desta forma evidencia-se que o desenvolvimento de um trabalho coletivo requer atuação das comunidades escolar e local na construção e dinamização de um projeto pedagógico no qual “as responsabilidades sejam compartilhadas, a confiança seja mútua, a sensibilidade para ações inovadoras e criativas sejam princípios observados e a educação de qualidade seja a principal finalidade” (DOURADO, p.71, 2001).

No cotidiano da Tomé Francisco o alcance das metas previstas se corporifica quando a escola atinge a cada ano índices de resultados acima da média nacional, estadual e municipal nas avaliações externas, como ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio), IDEB[74] (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) e IDEPE (Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco), além de alunos premiados com medalhas de ouro, prata e bronze e menções na OBMEP (Olimpíada Brasileira de Matemática), semifinalista na OLP (Olimpíada de Língua Portuguesa), medalhas na OBA (Olimpíada Brasileira de Astronomia) e vencedores em Concursos de redações (em 2011 ganhou o Concurso de Cartas dos Correios e no Arte livre – SEDCAD/PE). (No ano de 2013, mais uma vez, a escola tem uma aluna do 2º ano do ensino médio como uma das finalistas nacionais).

Em trinta de agosto de 2012 os cento e quinze alunos do 2º e 3º ano do ensino médio da escola receberam um Tablet/PC proveniente do Programa Aluno Conectado[75] iniciativa do Governo Eduardo Campos. De acordo com o que expressou o gestor na ocasião, os excelentes resultados educacionais, fruto do compromisso da equipe, estão sendo revertidos em benefícios para os próprios alunos, profissionais e comunidade e acrescentou: "no interior, sertão do Alto Pajeú, somos os primeiros beneficiados com esse programa, além de já termos recebidos dez projetores de slides, sendo um para cada sala de aula".

Dando continuidade às conquistas da escola em abril de 2013 foi divulgada a listagem dos alunos aprovados para o intercâmbio versão 2013/2014 do Programa Ganhe o Mundo (PGM) [76]. Os estudantes concorreram a 1.275 oportunidades de viagem distribuídas entre

---

[74] A escola ficou entre as dez melhores do Brasil nos anos iniciais do ensino fundamental com média 7 no IDEB aferido pelo MEC em 2011.

[75] De acordo com o artigo 1º do Parecer nº 1843/2011 publicado no diário oficial do estado de Pernambuco em 08.12.2011: Fica criado, no âmbito das unidades públicas de ensino do Estado de Pernambuco, o Programa Aluno Conectado, que visa disponibilizar, gratuitamente, aos alunos dos segundos e terceiros anos do ensino médio da rede pública estadual, um Tablet/PC, para uso individual, dentro e fora do ambiente escolar, como material de apoio pedagógico permanente do estudante. O artigo 9º destaca que: o aluno que tenha sido contemplado pelo programa e que, na vigência regular do contrato de comodato, vier a ser aprovado no terceiro ano do ensino médio adquirirá, automaticamente, a propriedade do Tablet/PC de que era possuidor, devidamente identificado no instrumento de comodato, desde que: I- haja cursado os três anos do ensino médio em unidades de ensino da rede pública estadual de educação; e II- não tenha sido reprovado em nenhum dos anos do ensino médio. Disponível em: www.jusbrasil.com.br/diarios/44547383/a/-pe-08-12-2011-pg-7/pdfview. Acesso: 02 out. 2013.

[76] Programa de intercâmbio Ganhe o Mundo (PGM) promovido pela Secretaria de Educação do Estado com o objetivo de oferecer o aperfeiçoamento de um segundo idioma para os jovens. Nele cada jovem passa por um período de seis meses estudando inglês ou espanhol, além de conhecer a cultura do local onde vive. Para isso, cada um recebe uma bolsa mensal no valor de US$ 300 dólares, o equivalente a aproximadamente, R$ 600 reais. Os aprovados para o intercâmbio tiveram que obedecer aos seguintes requisitos: participar das turmas do curso intensivo de línguas (disponibilizadas pelo Governo do Estado para os estudantes); ter alcançado média mínima de 7 pontos no desempenho escolar nas disciplinas de português e matemática, bem como no curso; ter obtido freqüência mínima de 80% nas aulas regulares e no intensivo; não ter sido reprovado no ano anterior; e possuir idade mínima de 14 anos (até o mês do embarque da viagem) e máxima a 17 anos e 11 meses (até a data de

Estados Unidos, Canadá, Nova Zelândia, Argentina, Chile e Espanha e cinco alunos da escola foram selecionados para participarem do intercâmbio. Todos pertencentes ao 2º ano do ensino médio.

Outro feito recente foi à aprovação de três alunos do 2º ano do Ensino Médio e um concluinte da turma do 3º ano do EM 2012 na seleção para cursos técnicos na modalidade semipresencial. Os alunos, ainda em curso no ensino médio farão o curso de modo concomitante ao ensino médio regular durante dois anos. A oportunidade de participar de um curso técnico na modalidade de Ensino a Distância (EAD) despertou o interesse de milhares de pessoas. A seleção EAD para o ano de 2013 atingiu 20.771 candidatos inscritos disputando as 3725 vagas oferecidas. A concorrência global ficou em 7,02 candidatos para cada vaga. Em algumas cidades a concorrência atingiu mais de 10 candidatos por vaga, de acordo com o que se encontrava postado no blog[77] da escola.

Ainda de acordo com seu gestor direcionar as ações da escola em tempo hábil e atender as várias dimensões do projeto político pedagógico faz-se necessário para que o cumprimento das metas seja realmente efetivado. Esse trabalho deve ser realizado, envolvendo toda comunidade escolar através de seus representantes. A relevância de um projeto escolar consiste no planejamento que evita improvisação, serviço malfeito, perda de tempo e de dinheiro.

Foi dessa forma que a equipe da Escola Tomé Francisco relata a maneira como procurou construir e desenvolver seu PPP (p.8), tendo como principal meta cumprir sua missão de "oferecer um ensino de qualidade, garantindo a participação ativa da comunidade escolar, contribuindo para a formação integral dos alunos para que eles possam agir construtivamente na transformação do seu meio". Baseado na LDB, no Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei 8.069), as ações do PPP são implementadas com o envolvimento de todos em todas as suas etapas: planejamento, execução e avaliação. Para isso são realizadas reuniões com representantes dos segmentos no início de cada etapa. Durante o planejamento são definidas ações e divididas as tarefas com os responsáveis. Periodicamente, as ações são avaliadas para analisar se estão sendo ou não realizadas. As ações que não estão sendo realizadas passam a ser cobradas dos responsáveis e monitoradas para que sejam concretizadas.

---

retorno). De acordo com informações obtidas no site trata-se de uma iniciativa pioneira no Brasil. Disponível em: www.educacao.pe.gov.br. Acesso em 23 de abril de 2013.

[77] etfslagoa. blogspot.com.br

Em 2012, a Escola recebeu o Prêmio de Referência Nacional em Gestão Escolar e a premiação teve grande repercussão para a escola e para o sistema no qual se encontra inserida, tanto que a Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco[78] promoveu durante o mês de abril de 2013 workshops direcionado para gestores de escolas estaduais e municipais de PE com o intuito de sensibilizar os gestores a participarem do PGE e divulgarem as etapas percorridas pela escola. A formação nos workshops foi feita por representantes da equipe gestora da Escola Tomé Francisco da Silva[79]. De acordo com representante da Secretaria de Estado[80] "vencer o Prêmio Gestão Escolar (PGE) e se tornar Escola Referência Brasil é o sonho de toda escola pública no país". E esse sonho já vinha sido almejada pela equipe da escola há algum tempo, pois a mesma se inscreveu no prêmio em 2009 – ano base 2008 - chegando à final nacional junto com as seguintes escolas: Luiza Batista de Souza (Acre), Dr. Luiz Pinto de Almeida (Minas Gerais), Dom Bosco (Mato Grosso), Prof.ª Ada Teixeira dos Santos Pereira (Mato Grosso do Sul), Joca Costa (Tocantins).

A formação, ministrada nos workshops, teve o objetivo de capacitar os gestores nas quatro dimensões avaliadas pelo PGE: gestão pedagógica, gestão participativa, gestão de pessoas e de liderança e gestão de infraestrutura e também receberam orientações de como elaborar o plano de ação da escola.

Verificamos que esse incentivo à participação na premiação vai ao encontro de uma das linhas de atuação previstas do Pacto pela Educação que norteia a política educacional no Estado de Pernambuco. De acordo com o que é disponibilizado no site oficial o governo de Pernambuco e a Secretaria de Educação considerando a Constituição Federal de 1998, a LDB/1996, o Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, as Diretrizes do MEC e o Plano Nacional de Educação, reafirmam o compromisso com uma educação inclusiva para a formação da cidadania e para o mundo do trabalho, lançando o Pacto pela Educação (PPE).

O Pacto é uma política voltada para a qualidade da educação para todos e com equidade, com foco na melhoria do ensino, da aprendizagem dos estudantes e dos ambientes

---

[78] Pernambuco participa do prêmio desde sua 1ª edição, e já foi contemplado por três anos consecutivos com o Prêmio Destaque Brasil, com as escolas Professora Jandira de Andrade Lima (Limoeiro), Severino Farias (Surubim) e Gonzaga Duarte (Araripina), nos anos de 2003, 2004 e 2005, respectivamente. Ao todo 141 escolas públicas de Pernambuco concorreram ao PGE 2012. Foram 119 da rede estadual e 22 da rede municipal. A final estadual reuniu 17 escolas, uma por Gerência Regional de Educação (GRE), com as melhores práticas em gestão educacional em todo o Estado. Cada uma das escolas recebeu um certificado e R$ 4 mil como premiação. Eleita destaque estadual, a Tomé Francisco recebeu RS 7 mil e em 5 de novembro tornou-se a vencedora do prêmio. Disponível em: etfslagoa. blogspot.com.br. Acesso em 22 abril 2013 e www.educacao.pe.gov.br. Acesso em: 23 abril 2013.

[79] Direção geral, direção-adjunta, educadora de apoio e secretária.

[80] Comentário postado no site da Secretaria de Estado de Educação de Pernambuco por ocasião da realização dos workshops.

pedagógicos, ampliando o acesso à educação e contribuindo para avanços educacionais no Estado. Ele orienta as políticas educacionais para a educação pública no segundo ciclo de gestão do governo Eduardo Campos e tem como linhas de atuação: o fortalecimento das parcerias com os municípios; a transparência das informações; a valorização e capacitação inicial e continuada dos profissionais da educação; **o reconhecimento do mérito, desempenho, monitoramento e avaliação dos processos e resultados (**grifo nosso); a construção de práticas pedagógicas inovadoras; a utilização de tecnologias como ferramentas didáticas e pedagógicas.

O trabalho desenvolvido pela escola também vem despertando o interesse da comunidade acadêmica. Desde a divulgação do resultado da Premiação de Referência em Gestão a escola tem recebido vários estudantes de graduação e também da pós-graduação stricto sensu para pesquisarem aspectos relacionados à gestão da escola. Essas visitas constam do acervo do blog da escola. Inclusive já foi organizado o artigo: "Liderança na gestão escolar: um estudo de caso na Escola Estadual Tomé Francisco da Silva – Quixaba – PE" da autoria de Maria Mikaelly Pereira Nunes e Edilma Pereira de Oliveira – ambas graduandas da Universidade Federal Rural de Pernambuco – Unidade Acadêmica de Serra Talhada que objetivou analisar o estilo de liderança adotado pela gestão da escola, assim como o efeito que tal estilo exerce sobre o grupo da organização. A realização da pesquisa envolveu alunos, professores e gestores. O estudo constatou que a gestão adota o estilo de liderança democrático e que o mesmo é aceito de forma positiva por todos os agentes da escola e da comunidade, dessa forma todos possuem participação no alcance dos excelentes resultados que a escola vem atingindo.

Em visita realizada a escola no mês de junho de 2013 observou-se a fidedignidade das informações relatadas no dossiê, destacando o engajamento da equipe escolar para que as ações pedagógicas fossem efetivamente materializadas no cotidiano escolar. Na visita as salas de aula percebe-se claramente o orgulho de alunos e professores em pertencer àquela escola. Os dados referentes à observação serão apresentados junto com a análise das entrevistas.

4.3 Cenário da Escola Municipal de Tempo Integral Professora Iracema Maria Vicente

A partir dos registros contidos no dossiê de candidatura ao Prêmio de Gestão, do Regimento Escolar e do Projeto Político Pedagógico verificamos que a Escola Municipal de Tempo Integral Professora Iracema Maria Vicente foi criada por meio do Decreto nº 10.489

de 21 de maio de 2008, publicado no Diário Oficial do município de Campo Grande/ MS em 26 de maio de 2008, atendendo a Educação Infantil (Pré- Escola) e anos iniciais do Ensino Fundamental. Contudo, as atividades pedagógicas iniciaram-se em 2009[81] em conformidade com a deliberação nº 954/2009. Localiza-se na Rua Rotterdan nº 2053, no bairro Parque Residencial Rita Vieira III, atendendo alunos que residem no entorno dela até 2000 metros de distância[82]. A característica socioeconômica das famílias dos alunos é definida entre baixa e média baixa, considerando que na ocasião[83] de organização do dossiê 281 alunos eram beneficiários dos programas bolsa família e vale renda.

O horário de funcionamento era das 07h30min às 17h, com uma grade curricular de 36 horas semanais para os alunos com a seguinte distribuição: de 2ª a 5ª feira os alunos com aprendizagem satisfatória ficavam oito horas e meio diárias na escola saindo às 16 horas. Os alunos que estavam com defasagem de aprendizagem permaneciam por mais uma hora diária, participando no Projeto Mais Aprendizagem, cujos professores auxiliavam seus alunos, com aulas diferenciadas para recuperá-los ou acrescentar mais qualidade as suas alfabetizações. Às sextas-feiras os alunos prosseguem por mais quatro horas, somente no período matutino. No período vespertino os professores se reuniam para as três aulas de estudos semanais. Até então a carga horária dos docentes seria sempre de 40h/a por semana, com exceção dos professores das Atividades Curriculares Complementares (ACC) de Arte e Educação Física que poderão ter 20h/a.

Esta unidade localiza-se num terreno com a área de 15.000 m onde foi construído um prédio de 6.000 m, possuindo a seguinte estrutura[84]: 17 salas de aulas com ambientes amplos, interligado com o espaço da Educação Infantil (pré-escolar), contando com três salas de aula, dois banheiros e um hall onde são realizadas as acolhidas dos alunos, uma grande cozinha

---

[81] Em agosto de 2008, a equipe do Centro de Formação de Professores (CEFOR) vinculada a REME preparou um curso de 360h/a para o grupo de diretores, coordenadores e professores que foram selecionados para atuarem nas ETIs. O processo de seleção foi divulgado em diário oficial, passando por entrevista cujo perfil de profissional para atuar em uma escola de tempo integral deveria ser "o de querer ser diferente". Esses educadores tiveram a oportunidade de se dedicarem exclusivamente aos estudos da nova proposta pedagógica diferenciada, durante quatro meses. Adquiriram consciência de como ensinar bem e habilidades na área das tecnologias sabendo que seu domínio será de vital importância para o sucesso da nova proposta (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO). Entretanto, o dossiê sinalizou, ainda, a existência de um pequeno percentual de docentes que apresentava deficiência pedagógica, conceitual, didática, metodológica e prática em sua formação inicial. A proposta pedagógica exige que o professor fosse pesquisador, autor de seus textos, com domínio tecnológico e estudo continuado.

[82] Inicialmente o critério para se candidatar a uma vaga na escola era o de ser morador de três bairros do entorno: Cristo Redentor, Lagoa Dourada e Rita Vieira. Posteriormente foi verificado, pela Secretaria de Educação, que pela extensão geográfica parte desses bairros se tornam muito distantes da escola e delimitou-se por metragem de proximidade (Comunicação oral – Diretora Tânia).

[83] O dossiê foi organizado no ano de 2012, utilizando-se dos dados de 2011 (ano-base).

[84] Alguns espaços foram descaracterizados por solicitação da Secretaria Municipal de Educação para abertura de sala de aula normal devido à demanda de alunos na região (Dossiê de candidatura ao prêmio de Gestão).

com dois depósitos, sendo um para armazenamento dos alimentos secos e outro para câmara fria; um depósito para material de limpeza; uma área de serviço com dois banheiros para funcionários; uma sala de recursos para atendimento das crianças com necessidades especiais; quatro laboratórios: um para Artes, um para Matemática e Ciências e dois de Informática; uma sala para uso do técnico de informática[85], uma sala para monitores de alunos[86], duas salas para psicólogas escolares[87]; dois grandes refeitórios: um para a Educação Infantil e o outro para o Ensino Fundamental; uma sala de dança, uma sala para Educação Física, uma sala ampla e bem arejada para a biblioteca; uma grande sala para os professores; uma sala para planejamento e estudo dos professores; três salas pequenas para as coordenadoras pedagógicas; duas salas para a secretaria: uma para atendimento da comunidade e outra para o armazenamento de materiais pedagógicos e arquivos dos documentos; uma sala de música, uma sala para jogos; uma sala para a brinquedoteca; uma sala para a direção. A escola possui ainda um grande palco e pátio coberto para abrigar todos os alunos e pais nas reuniões e acolhidas. Há também um ginásio poliesportivo, um estacionamento para carros e um bicicletário. A área externa é toda gramada, arborizada e foram construídos três parques infantis para o uso das crianças nos tempos livres. Entretanto no período de observação "in loco" já se evidenciava a deteriorização de alguns brinquedos e a necessidade de manutenção mais efetiva dos espaços escolares[88].

A proposta desta Escola de Tempo Integral foi idealizada pelo consultor professor Dr. Pedro Demo (a partir de solicitação da Secretaria Municipal de Educação, sem consulta a comunidade escolar), tanto no que se refere ao projeto arquitetônico quanto ao projeto pedagógico. De acordo com o mentor dessa proposta pedagógica o seu caráter inovador ocorre em virtude de oferecer aos alunos habilidades do século XXI. É a chance de todo aluno aprender bem, por meio das novas alfabetizações, oportunizando-os a terem fluência tecnológica e aprendizagem virtual como a marca registrada da ETI (DEMO, 2008).

Para DEMO (2008), existem cinco dimensões no início do processo de ensino e aprendizagem dos conteúdos e a problematização servirá como ponto estratégico para:

---

[85] Desde o início do ano letivo de 2013 a escola não dispõe deste profissional. Inclusive a Diretora Tânia relatou que vários computadores, bem como os netbooks e notebooks estão impossibilitados de serem utilizados, pois necessitam de assistência técnica.

[86] São os monitores que acompanham os alunos durante o período de almoço dos professores.

[87] Durante o período de minha visita a escola, esta não contava com o atendimento de nenhuma das psicólogas, pelos seguintes motivos: uma prestou outro concurso público, foi aprovada e solicitou exoneração do município e a outra profissional encontrava-se de licença médica após a licença maternidade (COMUNICAÇÃO ORAL FEITA PELA COORDENADORA PEDAGÓGICA LOHANA).

[88] Em comunicação oral a diretora informou que enviou várias circulares internas para a Secretaria de Educação pedindo o corte da grama, mas até o momento não obteve resposta. Entretanto, diz ela: "é preciso confiar e dá um tempo para que o novo Prefeito e Secretário conheçam as particularidades da escola de tempo integral".

perguntar, investigar, criar, discutir e refletir. E para guiar a organização do trabalho pedagógico e seus ambientes de aprendizagens Demo (2008) propõe os cinco princípios, a saber:

- ✓ Princípio de educar pela pesquisa: sabendo-se que o conhecimento se constrói por meio dela e a aprendizagem também e por isso os alunos serão levados a criar hipóteses, elaborar teorias, justificar, experimentar, construir relações e outras coisas mais, que os tornem cidadãos preparados para esse novo século;
- ✓ Princípio da aprendizagem interativa: o ser humano é o conjunto das relações sociais e seu desenvolvimento e aprendizagem se dá na interação entre os sujeitos;
- ✓ Princípio do desenvolvimento da fluência tecnológica: para que esse processo se consolide será imprescindível que todos os alunos, professores e demais funcionários da comunidade escolar desenvolvam os conhecimentos necessários à utilização dos recursos tecnológicos disponíveis na ETI;
- ✓ Princípio da inserção crítica na realidade: esse princípio é de grande responsabilidade para a escola, pois possibilitará ou não aos alunos saberes indispensáveis para sua formação. Para que isso aconteça a escola deverá deflagrar projetos, ações e promover debates a respeito de questões tais como: o respeito, a solidariedade, desmatamento e a devastação do meio ambiente, a fome, a violência, a discriminação racial e sexual, os sem teto, os sem terra e outros que necessitarem;
- ✓ Princípio da Educação Ambiental: A ETI deverá ter projetos sociais de construção e valorização do local onde vivem tomando consciência do seu meio ambiente, buscando experiências, valores, atitudes, competências e habilidades para efetivamente atuarem na sociedade contribuindo nas decisões e soluções relativos à sustentabilidade de seu mundo (PPP).

A proposta lançada deverá além da formação de alunos leitores, pesquisadores e autores, o de não deixar nenhum aluno para trás, devendo ser esse o compromisso maior para todos os educadores da ETI.

De acordo com o relatado no dossiê o aluno ficando mais tempo na escola deverá aprender a estudar, a ler, a pesquisar e a elaborar melhor seus textos de forma mais eficaz em sua aprendizagem. Para isso, o professor deverá utilizar-se de formas diferenciadas em sua

metodologia aplicando a teoria da problematização[89][...]. Permitir que os alunos pensem, perguntem e pesquisem despertando o interesse pelo assunto, são formas mais prazerosas de aprender. A internet estará a disposição dos alunos, e com a ajuda e orientação do professor eles deverão aprender bem e reconstruir suas práticas.

Em decorrência da necessidade de organizar o planejamento, objetivando sistematizar as características metodológicas da ETI foi elaborado o programa computacional Integra Educa[90], que não se trata de um "pacote" de aplicativos adquiridos em formato pronto, acabado e elaborado na sua totalidade por analistas de sistema e programadores. A equipe técnica responsável pelo Projeto das escolas optou pela construção coletiva, envolvendo educadores da SEMED e adotando como parâmetro de produção, a adequação do conhecimento informacional às exigências pedagógicas da proposta original das ETI.

A Escola Municipal de Tempo Integral Professora Iracema Maria Vicente não adota teoria de aprendizagem, porque seu compromisso ostensivo é com o aluno, não com a teoria segundo as informações contidas no PPP. Os docentes têm o direito de construir proposta metodológica própria, tendo o critério maior de aprendizagem adequada dos alunos e não a filiação teórica.

De acordo com a proposta os alunos do 1º ano receberiam no início do ano letivo um notebook ou netbook para suas alfabetizações, e gradativamente para os outros alunos ano após ano. Até o momento de minha visita realizada no mês de junho do ano de 2013 os alunos do 3º, 4º e 5º anos não tinham recebido seus notebooks.

Ao procedermos à leitura e análise do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, no período em que foi realizada, a pesquisa de campo, verificamos que se encontra ratificado na missão da escola a ênfase no trabalho desenvolvido com a utilização das tecnologias que consiste em garantir ao aluno atividades curriculares estimuladoras com acesso às tecnologias,

---

[89] Quando bem posta, a aprendizagem por problematização conjuga dois vetores fundamentais frente ao desafio de produzir conhecimentos com autoria e autonomia: i) de um lado, dar conta de conteúdos curriculares previstos, sem porém tratá-los como camisa de força; ii) cuidar do desenvolvimento de habilidades voltada para a reconstrução constante dos conteúdos, como referência fundamental da formação permanente, para a vida. Supõe-se, pois, que se deixe de lado a obsessão curricular, entendida esta como sentir-se "obrigado" a "repassar" tudo, embora não caiba, jamais, abandonar o tratamento de conteúdos (DEMO, 2010). Disponível em: http://pedrodemo.blog.uol.com.br/. Acesso: 07 out. 2013.

[90] O Sistema IntegraEduca é um programa computacional, compreendido nos meios educacionais como Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), que apresenta interface amigável e intuitiva, de forma a tornar o processo de planejamento e execução uma atividade simples, que exige apenas noções básicas de operação de computadores como conhecimento do teclado e comandos essenciais para a navegação no ambiente. As ferramentas (módulos) que compõem o sistema estão dispostas de forma a vincular os conteúdos de cada uma, o que significa a possibilidade de utilização e exportação de dados, de um módulo para outro, economizando esforços e evitando o sobre-trabalho dos usuários do ambiente. O Plano de Estudo e Pesquisa deve ser entendido como o desdobramento do Plano de Ensino, em quatro PEPs, no período de um bimestre. A avaliação, nas Escolas de Tempo Integral, será realizada considerando-se os objetivos propostos no Plano de Ensino e no PEP (PPP).

buscando ampliar as experiências por meio da pesquisa e possibilitando projetar a seguinte visão de futuro:

> [...] tornar-se um Referencial em Educação de qualidade, estabelecendo novas relações entre situações já vivenciadas e aquelas que serão apresentadas, promovendo um aprendizado fundamentado pela constante evolução e inovação tecnológica, favorecendo a formação de cidadãos responsáveis e capazes de construir saberes indispensáveis para uma vida plena de felicidades.

Tanto a missão quanto a visão de futuro da escola ratificam o notório saber de que a vida nas escolas não se restringe mais às salas de aula ou a aulas expositivas dos professores. A presença e a utilização de equipamentos audiovisuais e de informática nas escolas são necessárias tanto para desenvolver as atividades de ensino e aprendizagem quanto para desenvolver intercâmbio de ideias e valores ou fazer reivindicações. Desta maneira compete à equipe gestora e à comunidade escolar definir coletivamente as normas de uso dos espaços e dos equipamentos escolares. Não podendo atender todo mundo, é necessário estabelecer escala de prioridades (DOURADO, 2001).

Na ETI esta orientação tem significativa fundamentação, tendo em vista, que por conta da promessa não concretizada de entrega gradativa de notebook para todos os alunos faz-se necessário escalonar a necessidade para que todos tenham acesso.

Também verificamos em conversa com a equipe gestora, que o currículo da ETI é único, devendo estruturar o próprio Projeto Político Pedagógico. Este documento é um instrumento fundamental para o planejamento e a operacionalização de todas as ações curriculares em sua concepção mais ampla na escola em foco.

Desta maneira encontra-se delineado que a ETI tem em seu projeto pedagógico a informática como instrumentação definitiva e intrínseca. A escola não trabalha com a ideia de "laboratório de informática", porque é extrínseca à aprendizagem dos alunos. De acordo com o descrito no dossiê o entendimento da utilização das tecnologias por meio exclusivo do laboratório é o de que: "Aí vai, motiva-se quem quer e se quiser". Na ETI, o ambiente preferencial e básico da escola são "ambientes virtuais", cuja função exclusiva é aperfeiçoar condições de aprender bem, em primeiro lugar para o aluno, mas a seguir, para todos os integrantes da escola, sem exceção.

Faz parte desta ideia também, estender a oportunidade para a comunidade por meio de algumas iniciativas e que estão relacionadas no PPP como "desafios digitais" e que podem ser assim citados: a) fazer da comunidade a referência de manutenção técnica dos equipamentos, oferecendo, continuamente, cursos para técnicos de conserto e manutenção de computadores,

e outros equipamentos escolares; b) fazer de alunos e talentos comunitários, produtores de materiais didáticos eletrônicos como jogos, produção em 3D, digitalização de materiais e textos, todos voltados para a aprendizagem dos alunos; c) abrir para a comunidade a oportunidade de acesso à internet em momentos reservados para tanto, de tal sorte a combinar duas motivações fundamentais: a) acesso para alunos da rede que precisam acelerar sua aprendizagem, havendo para isso acompanhamento docente; b) acesso da comunidade ao mundo virtual para entretenimento e informação; d) organização de eventos que usem presença virtual como teleconferências, orientação via internet, para a escola e a comunidade; além desses a escola deve manter pelo menos uma revista eletrônica, de preferência "acadêmica", para abrigar a produção docente recorrente.

Para, além disso, a escola precisa inserir-se na rede de bibliotecas virtuais, bem como produzir livros virtuais e materiais didáticos, digitalizar materiais de interesse (em especial ambientais), abrir espaços de acompanhamento de grupos virtuais de pesquisa para os docentes. A ideia chave é de que a escola não pode ser apenas "usuária" digital, mas "produtora" digital (PPP, p. 95-96). Decorridos cinco anos de funcionamento da escola, ainda não foi, possível superar nenhum dos "desafios digitais" citados anteriormente. De acordo com o relato oral da Diretora Geral um dos empecilhos dizia respeito ao acesso à internet que constantemente apresentava problemas. Entretanto, no período de matrículas da rede municipal os laboratórios eram disponibilizados (desde que estivessem com internet satisfatória) para que interessados da comunidade pudessem realizar matrículas em outras unidades do sistema. O que nos causou estranheza foi o fato de que as matrículas[91] para a ETI sejam realizadas somente com utilização de material impresso e presença física do responsável pela criança.

[91] Para a Pré-Escola e 1º ano é realizada uma pré-matrícula de acordo com critérios estipulados pela Secretaria de Educação por meio de edital. Para os 2º, 3º, 4º e 5º anos é estipulado um período também pela Secretaria, mas os critérios são proximidade e primeiros que chegarem. No mês de junho de 2013 a escola, ainda apresentava uma lista de espera de mais de 70 candidatos a vaga (COMUNICAÇÃO ORAL FEITA PELA DIRETORA).

5. PRESENÇA, INFLUÊNCIA E CONTRIBUIÇÃO DAS TECNOLOGIAS EM ESCOLAS DE GESTÃO PREMIADA – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Neste capítulo apresentamos os resultados da pesquisa de campo com a análise de conteúdo das entrevistas feitas junto a representantes da equipe gestora de escolas que foram premiadas nacionalmente, a saber: Escola Estadual Presidente Costa e Silva (Tocantins) – Referência em Gestão – ano 2011; Escola Tomé Francisco (Pernambuco) – Referência em Gestão – ano 2012 e Escola Municipal Professora Iracema Maria Vicente (Mato Grosso do Sul) – Destaque Nacional[92] – ano 2012. Tais escolas serão doravante nomeadas como escola A (Presidente Costa e Silva); escola B (Tomé Francisco) e escola C (Professora Iracema Maria Vicente), devido à ordem de visitação nas mesmas.

O instrumento de coleta de dados utilizado nas entrevistas foi elaborado de forma que pudéssemos obter o máximo de informação dos respondentes para auxiliar na análise de como as TIC contribuíram para a melhoria da gestão em escolas premiadas. Neste sentido o instrumento foi dividido em duas partes: identificação dos respondentes (parte I) e informações substantivas sobre a pesquisa (parte II).

Ressaltamos que a coleta de dados[93], realizada no ano de 2013, após a pesquisa ser aprovada pelo Comitê de Ética da Universidade Estácio de Sá, foi marcada pela alternância de gestores nas escolas A, como também na escola C. Apenas a escola B mantinha a mesma equipe descrita no dossiê de candidatura ao prêmio de Gestão Escolar. Desta 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 dos 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 a escola B e dois a escola C e que serão identificados pela sequência numérica (1, 2,3...) logo após a letra indicativa da escola.

---

[92] Uma das seis finalistas ao Prêmio de Gestão Escolar.

[93] Antes da realização das entrevistas coletamos a autorização de livre consentimento para que pudéssemos resguardar os respondentes e ter a liberação do teor das entrevistas para o estudo (APÊNDICE B).

5.1 ANÁLISE OBTIDA NAS ESCOLAS PESQUISADAS

5.1.1 Caracterização básica dos entrevistados na Escola A situada em Tocantins

Nesta escola conseguimos entrevistar os três últimos gestores: a gestora que estava na escola por ocasião da preparação do dossiê de candidatura, afastando-se meses após a conquista do Prêmio de Referência Nacional em Gestão para coordenar uma das Diretorias Regionais de Ensino do seu estado[94]; o gestor seguinte assumiu por indicação da gestão anterior e foi exonerado no início do ano de 2013[95] e, a atual gestora. Ela colaborou com a pesquisa disponibilizando registros escritos e possibilitando relatos orais de alguns poucos funcionários, que ainda permanecem na escola. Contamos também com a colaboração da Orientadora Educacional, que é a única participante da equipe descrita no dossiê de candidatura ao prêmio que continuava exercendo suas funções na escola e que consideramos como membro da equipe gestora da escola.

Ao analisarmos os resultados dos dados quanto à idade, encontramos o seguinte resultado nesta escola: em termos de faixa etária, esses gestores assim se distribuíram: dois se localizavam entre os 31-40 anos e os outros dois situavam-se entre os 41-50 anos. Considerando-se a perspectiva da idade esta distribuição nos permite intuir a predominância de profissionais mais maduros que pertenceram ou pertencem à equipe gestora desta escola.

No que tange à titulação em nível de graduação computamos: três graduados em Pedagogia e um em Biologia. Todos possuíam curso de especialização, sendo que um dos profissionais relatou a conclusão de três cursos neste nível e, no total, foram citados os seguintes: Gestão Escolar/ Planejamento Educacional; Tecnologias em Educação; Orientação Educacional, Gestão Educacional e Metodologias de Ensino em Língua Portuguesa, Educação Física e Arte; e novamente Planejamento Educacional. Nenhum dos profissionais possuía formação *strictu sensu.*

Quanto à forma de provimento ao cargo de professor todos são concursados, entretanto, com exceção da orientadora educacional os demais gestores que são pertencentes à

---

[94] As respostas desta entrevista foram encaminhadas por e-mail, tendo em vista que no período de minha permanência na escola, esta gestora encontrava-se em Palmas participando de Encontro sobre Educação relacionado ao cargo que ocupava naquele momento. Mesmo assim, ao ser informada de minha presença agendamos encontro no aeroporto no dia de meu retorno ao Rio de Janeiro, onde tivemos uma conversa presencial, quando a mesma justificou a importância de minha ida a escola dizendo que: "o olhar externo enriquece o trabalho". Mas como não teríamos tempo hábil para a realização da entrevista optamos para que as respostas fossem encaminhadas por e-mail.

[95] Lotado na ocasião em outra unidade escolar, na zona rural de Gurupi, contei com o auxílio da Coordenadora do Programa UCA da EE Presidente Costa e Silva para me acompanhar até esta escola e realizar a entrevista. Foi com este gestor que mantive o contato inicial para liberação da pesquisa.

função diretiva apenas um participou de processo seletivo para o exercício da função; os demais assumiram o cargo por indicação.

Em relação ao tempo de experiência na função gestora, obtivemos os seguintes dados: (a) menos de 5 anos – dois profissionais; (b) entre 10 e 15 anos – um profissional e (c) mais de 15 anos – um profissional.

5.1.2 Caracterização básica dos entrevistados na Escola B situada em Pernambuco

Dando continuidade à pesquisa, interagimos nesta escola com três gestores, a saber: o diretor geral, a vice-diretora e uma representante do setor pedagógico, que também consideramos como pertencente à equipe gestora e que recebe a denominação de Educadora de Apoio[96].

Com relação ao grupo gostaríamos de salientar que foi a única das escolas pesquisadas em que encontramos a mesma equipe gestora descrita no dossiê de candidatura ao prêmio.

Informamos que foram mantidas as mesmas questões e ordenamento das perguntas aplicadas aos representantes da escola anterior e os mesmos procedimentos de coleta de autorização de livre consentimento.

Iniciamos esta parte da pesquisa com a análise dos resultados dos dados quanto à idade e obtivemos o seguinte resultado: todos os gestores entrevistados, em termos de faixa etária se encontravam entre 40-50 anos.

Com relação à forma de provimento ao cargo todos são concursados e quanto à forma de ingresso na função de Direção e Vice Direção se deu por processo seletivo composto por curso, prova e consulta a comunidade escolar. No caso da Educadora de Apoio deu-se por concurso interno.

Com relação ao tempo de experiência na função gestora, obtivemos os seguintes dados: (a) entre 5 e 10 anos – um profissional, (b) entre 10 e 15 anos – um profissional e (c) mais de 15 anos – também um profissional.

No que se refere à formação inicial dos gestores verificamos que se concentrava nas áreas de Biologia (1) e de Letras (Português e Literatura) (2). Entre os respondentes todos possuem curso de especialização (360h), nas seguintes áreas: Gestão Escolar e Letras e Literaturas.

Com relação à pós-graduação stricto sensu, nenhum dos membros da equipe possuía. Ressaltamos que durante o período de nossa visita a vice-diretora encontrava-se em processo

[96] No estado de Pernambuco o profissional que acompanha as atividades pedagógicas o orienta os professores recebe esta denominação.

seletivo para o Mestrado e que, posteriormente obtivemos a informação de sua aprovação e classificação.

5.1.3 Caracterização básica dos entrevistados na Escola C situada em Mato Grosso do Sul

Nesta escola em que também apresentou mudanças na equipe gestora entrevistamos duas representantes, ressaltando que ambas trabalhavam na referida escola desde a sua inauguração. Com o afastamento da Prof.ª Vanda, diretora da escola desde 2009, no início do ano de 2013, para assumir outro cargo na Secretaria Municipal de Educação, a Prof.ª Tânia até então diretora adjunta assumiu a direção geral da escola.

Reiteramos que nas entrevistas foram mantidas as mesmas questões e ordenamento das perguntas aplicadas aos respondentes das escolas anteriores e os mesmos procedimentos de autorização de livre consentimento. O único diferencial em relação às demais escolas deve-se ao fato de que uma representante da equipe pedagógica ficou, a pedido da gestora, junto com a mesma no momento da entrevista fornecendo alguns dados, mas o que não configurou outra entrevista.

Na análise dos resultados dos dados quanto à idade, verificamos que uma gestora pertencia à faixa etária de 40 a 50 anos, enquanto a outra se encontrava com 50 anos ou mais.

Quanto à forma de provimento ao cargo as duas respondentes são provenientes de concurso público. No quesito forma de ingresso na função participaram de um processo de escolha que se deu em várias etapas. Na primeira foi expedido um edital pela Secretaria Municipal de Educação – SEMED. De acordo com esse edital selecionaram-se interessados em atuar na escola, no qual a comunidade escolar indicava entre seus pares quem iria para a segunda etapa. Na segunda etapa realizaram-se provas e capacitação com a existência de um "banco" de profissionais para os que passaram nas duas etapas. Na vacância dos cargos de diretor ou adjunto as pessoas que constam nesse banco são convidadas a assumir o cargo pelo gestor municipal.

Com relação ao tempo de experiência na função gestora obtivemos os seguintes dados: (a) entre 5 e 10 anos – uma respondente e a outra (b) entre 10 e 15 anos.

No que se refere à formação inicial uma participante da pesquisa era habilitada em Pedagogia e a outra em Letras. Todas as duas possuíam curso de especialização de 360 horas e uma delas encontrava-se matriculada como aluna especial no Mestrado.

5.2 ENTREVISTAS COM OS GESTORES

As entrevistas com os gestores de escolas que receberam premiação de Gestão Escolar tiveram como objetivo identificar o discurso dos mesmos sobre: possibilidades de utilização das TIC anteriormente à premiação, possibilidades e dificuldades de implantação e utilização das TIC no tocante à infraestrutura e a formação dos profissionais, utilização das tecnologias no dia a dia da escola, as contribuições das TIC para a melhoria da qualidade do ensino e se sua utilização foi uma justificativa para o prêmio, contribuição efetiva das TIC para obtenção do prêmio de gestão e os ganhos recebidos pelas escolas com a premiação. Os resultados dessas entrevistas são relatados a seguir[97]:

- **Possibilidades de utilização das TIC anteriormente à premiação**

Primeiramente, perguntamos a todos os participantes da pesquisa quais as possibilidades de utilização das TIC detectadas 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. Esta inserção já vinha sendo feita no decorrer dos anos, de acordo com a singularidade de cada escola, como decorrência de outros fatores, conforme pode ser observado a seguir:

> Como a escola sempre apresentou bons índices nas avaliações externas, por ter uma equipe muito unida e comprometida com o ensino e que nunca fraquejou diante dos desafios ela foi uma das escolhidas no Estado do Tocantins como escola piloto do Projeto UCA (Um Computador por Aluno) trazendo para a mesma a possibilidade de inovação tecnológica. Lógico que no início foi um choque para todos, com a preocupação de lidar com essa ferramenta em sala de aula que é um laptop por aluno, visto que a grande maioria dos profissionais tinha pouco domínio dessa tecnologia (A2).

Assim sendo esse gestor abordou os critérios que levaram a escola a se tornar piloto no Projeto UCA, considerado sinônimo de inovação tecnológica, apresentado como a possibilidade de utilização das TIC na escola. Não descartando, contudo, as dificuldades iniciais impostas pela falta de familiaridade docente na utilização de um laptop por aluno em

[97] No decorrer da entrevista ao responderem a questão de nº8 "Como a premiação auxiliou o desenvolvimento das ações pedagógicas na escola", os gestores reafirmaram aspectos já ditos anteriormente, por este motivo consideramos desnecessário apresenta-las na análise de dados.

sala de aula. Presente, também, nesta fala a relevância dada, pela escola, aos resultados obtidos nas avaliações externas como elemento capaz de promover visibilidade para a escola em relação a sua comunidade externa e, com isto ser incluída no rol de escolas piloto do projeto. Destaca a ênfase no comprometimento da equipe de profissionais da escola para os desafios que lhe são impostos no cotidiano da escola e a postura de superação dos mesmos.

O gestor deixa transparecer em sua fala a aceitação de que "bons índices nas avaliações externas" representaria o reconhecimento da qualidade do trabalho que é desenvolvido na escola. Entretanto ao se colocar o foco nos resultados, se desloca a atenção para a importância do processo educativo e do nível de aproveitamento dos alunos, exemplificando um dos mecanismos gerenciais introduzidos nos sistemas pelas reformas educativas nos anos de 1990.

Oportuno salientar, a 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 TIC na educação não se reduz a introduzir estas ferramentas, mas pressupõe refletir sobre como estas podem ser dinamizadas para transformar qualitativamente as práticas correntes.

Essa reflexão nos encaminha para a consciência de que, segundo Moran (2003) os gestores escolares devem garantir na implantação das tecnologias na escola 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 para que o ambiente da escola seja transformado em algo inovador a partir do uso das tecnologias, 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 a nível internacional Negroponte (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, qualidade essa que vem sendo diferentemente significada pelos vários segmentos e setores educacionais. Afirma que é preciso que ocorra um sério processo pedagógico de revisão de paradigmas de ensino e aprendizagem para que sejam consolidados os objetivos do projeto.

Surge na fala do gestor, a seguir, o entendimento da escola enquanto local privilegiado para promover a inclusão digital de seus alunos (SORJ; GUEDES, 2005). Tal entendimento nos parece se basear no reconhecimento, por parte do gestor de que a mutação constante é característica deste milênio e que envolve a produção de conhecimento e sua intensa relação com as possibilidades oferecidas pelas tecnologias digitais (LÉVY, 2008).

Além disso, o gestor cita também a relevância do blog enquanto possibilidade de divulgação dos projetos desenvolvidos na escola, da concepção pedagógica que os embasa. Desta forma a gestão escolar articulou a utilização das TIC no processo comunicativo da escola com sua comunidade externa visando à participação da comunidade com as questões relativas à mesma, conforme podemos visualizar:

> Anteriormente à candidatura ao prêmio já havia uma determinação por parte de todo o colegiado escolar em praticar a inclusão digital na escola e todos os esforços eram feitos em relação a isto, apesar de todas as dificuldades que a escola tenha enfrentado. O blog da escola, idealizado e concretizado por professores e alunos, anteriormente à candidatura ao prêmio foi de grande importância para a divulgação e registro das ações da escola (B3).

Parece-nos também estar implícita, neste relato, a compreensão do significado de gestão escolar, pois o mesmo se remete a compreensão da função social da escola, perante a sociedade da informação e/ou conhecimento (HARGREAVES, 2004). Sabemos que apesar de vivermos num período no qual a quantidade de informação disponível é muito grande ela está contraditoriamente inacessível à grande parcela da população. Entretanto uma boa parcela dos alunos da escola pública não tem acesso ao computador e à internet, devido ao custo de um equipamento destes estar muito além da renda de uma família de baixo poder aquisitivo. Faz-se necessário assim, uma vez que as classes populares não têm condições de adquirir o equipamento necessário para integrar-se à sociedade da informação, volta-se a escola para que esta lhe forneça os meios para fazê-lo ratificando desta forma a necessidade de fomentar políticas de inclusão digital no interior das escolas.

Já a escola C teve seu projeto pedagógico delineado tendo a utilização das TIC, como elemento norteador da prática pedagógica, indicando a fluência tecnológica como condição para aprender bem. Amplia o entendimento de que a utilização das tecnologias deve possibilitar a autoria, tanto individual quanto coletiva, a inclusão digital e em decorrência a construção da cidadania:

> Como consta no Projeto da Escola de Tempo Integral, a ETI é uma escola movida por ambientes virtuais de aprendizagem com implantação gradativa de um computador por aluno. O processo de alfabetização implica assim, fluência tecnológica na condição do meio voltado para o aprimoramento do direito de aprender bem. As tecnologias preferenciais serão aquelas que promovem a autoria individual e coletiva dos alunos, visando, ao mesmo tempo, manejo adequado da máquina, inclusão digital e principalmente construção mais densa da cidadania que sabe se informar, comunicar-se e pensar, portanto a utilização das TIC se dá desde o primeiro ano da ETI em 2009 (C2).

As palavras deste gestor encontram suporte em Lévy (1999) que defende 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. Nesse sentido, 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.

- **Processo de implantação das TIC no tocante à infraestrutura**

A pergunta seguinte dirigida aos gestores foi relacionada à como se deu o processo de implantação das TIC na escola no tocante à aquisição de infraestrutura e formação dos profissionais. Iniciamos pela aquisição de infraestrutura.

As falas que se seguem demonstram que a precariedade na infraestrutura institucional dificultou a implantação das TIC no cotidiano de duas escolas. Também nos é possível inferir que havia uma ausência de conhecimento, por parte do sistema, ou não foram consideradas as condições preexistentes nas escolas para o recebimento dos equipamentos. Contudo não queremos dizer com isso que as escolas deveriam ficar fora deste processo de acesso às tecnologias, mas sim que deveria haver um diagnóstico prévio das condições estruturais e, a partir daí elaborar um plano de ação para que o processo de implantação das TIC considerasse como primeiro passo a adequação do espaço físico.

Um dos gestores da escola A também sinaliza que além da reforma da rede física e implantação da lógica, que ficou a cargo da Secretaria de Educação foi necessário a gestão escolar buscar solução para o armazenamento dos laptops, sem o qual naquele momento comprometeria a continuidade do projeto.

> O Projeto UCA – Um computador por aluno chegou à escola no ano de 2009. Como se tratava de uma escola com uma estrutura física antiga, a Secretaria de Educação fez reforma de toda rede elétrica da escola e implantação da rede lógica. Quanto ao armazenamento dos equipamentos, foi algo mais demorado, mas encontramos o caminho. Foram confeccionados armários com carregadores para os equipamentos, tornando-se funcional por ficar localizado em sala de aula e ser manuseado pelos próprios alunos (A1).

Em outra escola o gestor cita o intervalo de tempo desde a chegada dos primeiros computadores (em quantidade insuficiente) até a construção da sala própria. Exatamente sete anos. Durante esse tempo a escola teve que improvisar um espaço para que os computadores fossem instalados e algumas atividades fossem realizadas, entretanto nos é possível deduzir que elas aconteciam de forma bastante espaçadas e sem maiores interlocuções com a proposta pedagógica existente.

Também relaciona que por decorrência de outra premiação, a escola conseguiu ser agraciada com mais alguns computadores e somente com a implantação de uma política pública (PROINFO) recebeu um quantitativo um pouco maior de equipamentos, mas que, ainda, não atende a demanda necessária.

> Em 2002, a escola ganhou 08 computadores, mas não tinha espaço físico adequado, passou a ser utilizada uma sala que antes era a sala de vídeo, uma sala pequena e sem climatização. Também na época ainda não tínhamos o acesso à Internet. Só em 2009, é que foi construída uma sala própria para o laboratório, mas ainda existe hoje o problema das constantes quedas de energia, que impedem o uso de todas as máquinas ao mesmo tempo e o ar condicionado não funciona. Em 2009 também, a Secretaria de Educação enviou mais 08 computadores, por ocorrência do Prêmio Estadual em Gestão Escolar, que a escola atingiu. Depois fomos contemplados com o PROINFO e ganhamos 18 computadores modernos com acesso à Internet (B2).

Em nosso estudo teórico verificamos que McClintock (2000, apud SANCHO; HERNANDEZ 2006, p. 27) elaborou sete “axiomas” que considera necessários para efetivar à utilização educativa das TIC; sendo que a existência de infraestrutura tecnológica com uma

conexão de alta velocidade com a rede de banda larga (*wan*) por meio de uma rede local *(lan*) se constitui como o primeiro "axioma". Ao concordarmos com o autor percebemos que, até então, as escolas não possuíam estrutura mínima organizativa adequada para a incorporação das TIC e, com isso encontravam-se muito distantes da possibilidade de utilizá-las além da perspectiva instrumental.

Já para outro gestor esse primeiro momento de implantação foi bastante tranquilo no que diz respeito à chegada dos equipamentos e o local apropriado para a guarda dos mesmos. Verificamos no capítulo anterior que tanto o projeto arquitetônico quanto o pedagógico desta escola foram organizados de forma a articular os espaços com as atividades a serem desenvolvidas.

> A ETI possui desde o início do seu funcionamento dois laboratórios de informática com 20 computadores cada, cada criança dos 1ºs e 2ºs anos tem um notebook ou um netbook que é utilizado no tempo de estudo, cada professor também recebeu um notebook. O computador não é referência exclusiva, mas constante (C2).

Também os professores receberam seus notebooks para prepararem as atividades que serão trabalhadas com os alunos. A fala da gestão afirma que o computador é utilizado constantemente, mas de forma alguma quer dizer que ele seja a única referência na aprendizagem.

- **Processo de implantação das TIC no tocante à formação dos profissionais**

No que tange ao processo de implantação das TIC referente à formação dos profissionais o gestor destacou a parceria que foi firmada entre a Secretaria de Estado de Tocantins e a Universidade Federal de Tocantins. Além disso, citou que o acompanhamento dos avanços e desafios ficou sob a responsabilidade da Pontífica Universidade Católica de São Paulo. Verificamos por ocasião do trabalho de campo realizado na escola que a PUC, ainda desenvolvia pesquisa na escola no tocante aos avanços e desafios do projeto, conforme já descrito na caracterização da escola em capítulo anterior:

> Quanto à formação da equipe para uso dessa tecnologia em sala de aula foi firmada uma parceria entre Secretaria de Educação do Estado do Tocantins - SEDUC, Universidade Federal do Tocantins – UFT e a Pontifica Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP, de modo que com a UFT ficou a parte de formação da equipe das escolas

> participantes do Projeto e a PUC pela parte de pesquisa no tocante aos avanços e desafios do projeto no estado (A2).

Importante destacar que, além das parcerias citadas o envolvimento dos profissionais desta escola foi fundamental para que a formação tivesse êxito; e, nesta escola contou-se com a oportunidade de um dos professores dela se tornar tutor dos demais.

> A formação dos profissionais foi muito tranquila, principalmente porque entre os professores [da escola] um se destacou devido o conhecimento prévio na área e se tornou tutor dos demais, estando orientado pela UFT – Universidade Federal do Tocantins e PUC.
> Percebeu-se também muito ajuda mútua entre os profissionais (A1).

Pelo relatado até o presente momento, o Programa UCA, citado como inovação pedagógica representa um desafio e também uma oportunidade de formação. Desafio no sentido de fazer com que o aluno se sinta sensibilizado para a execução das atividades pedagógicas, mesmo tendo ao seu alcance um laptop com conexão à internet. Neste contexto, a formação dos professores para contribuírem com as potencialidades do programa torna-se elemento crítico, já que ocupa papel central na integração efetiva destas iniciativas no espaço escolar. Faz-se fundamental que os professores tenham oportunidade de experimentarem, refletirem e de recriarem suas práticas, com base em suas experiências, necessidades e valores. A abordagem de formação vai além da simples instrumentalização, englobando a articulação entre tecnologia e as propostas pedagógicas.

Em contrapartida, verificamos por intermédio de outro gestor que a formação transcorreu de forma totalmente diversa da escola anterior:

> Temos convicção de que são muitas e diversas as possibilidades de uso das ferramentas tecnológicas como estratégias pedagógicas na educação, mas não temos profissionais específicos para auxiliar e ou/ coordenar essa área. Na escola há ausência de coordenador de laboratório e técnico tecnológico. Ao chegarem os equipamentos na escola, promovemos uma formação de orientação de uso na prática e discutimos a importância do domínio pedagógico e gerencial na busca de alternativas para que as tecnologias facilitem o processo de aprendizagem e o acesso às informações. Para trabalhar com as TICs o investimento na formação precisa ser constante, progressiva e as soluções inovadoras precisam ser planejadas. A troca de experiência entre os professores nas reuniões de planejamento também favorece essa formação, pois os mais experientes estão sempre auxiliando os colegas na execução de atividades (B1).

Na fala do gestor ficou claro que a escola procurou, por iniciativa própria, mesmo com toda a adversidade existente um caminho para minimizar as lacunas deixadas pelo sistema no tocante à formação. O posicionamento do gestor se aproxima do entendimento de Perrenoud (2000) quando o mesmo aborda que a responsabilidade dos educadores com a educação está para além das escolhas individuais, o que exige do educador buscar, com empenho, as competências exigidas para o desempenho de suas atividades didáticas, entre essas a competência tecnológica. Além disso, o gestor reforça o entendimento de que é uma de suas atribuições pesquisar estratégias para superar as limitações organizacionais contribuindo assim para transformar a escola em um espaço criador (MORAN, 2003).

Em decorrência da necessidade de uma nova escola que admita a mutação da relação com o saber e da compreensão de que o ciberespaço amplifica e modifica as funções cognitivas humanas Valente (1993) afirma que um fator importante na formação do profissional da educação é a aquisição de conhecimento relativo à maneira de usar o computador como ferramenta educacional. Desta forma o gestor deve ser preparado não só para usar os recursos tecnológicos na gestão e no cotidiano escolar, mas também adquirir condições de orientar e de propiciar situações que estimulem o uso dessas ferramentas por toda a comunidade escolar tendo a criatividade como elemento norteador desta prática.

Já para o gestor, a seguir, a formação se constituiu em ponto de partida para o entendimento da proposta de tempo integral em consonância com a utilização das TIC. Enfatiza, entretanto, que mesmo com toda estrutura de formação organizada muitos profissionais desistiram da proposta. Fato esse evidenciado pela alta rotatividade de docentes no período. O nosso entendimento remete para o fato de que a desistência de profissionais deve-se a dinâmica da escola de tempo integral e não à utilização das TIC.

> A Secretaria de Educação do Município de Campo Grande/MS elencou alguns critérios para seleção de todos os docentes que desejassem participar da formação para a ETI nos quatros meses finais do ano 2008. Assim, um dos critérios principais seria o domínio nas novas tecnologias. Selecionados, todos os profissionais tiveram uma formação de 360 horas. Todos ficaram à disposição da formação, afastados da escola. Esse curso foi em tempo integral. O Dr. Pedro Demo acompanhou a formação orientando a equipe que conduziu os estudos. Tudo foi muito intenso. Porém no primeiro ano muitos profissionais desistiram de permanecer na escola. Não “vestiram a camisa”, desistiram da proposta. Ótimo, porque a função social que deve ter essa escola pelo fato de ficar em tempo integral precisa de profissionais comprometidos com a escola pública e com os alunos que ali estudam. Já outros foram convidados a voltar para suas escolas de origem por não terem domínio e não se adequarem a proposta (C1).

A resposta dada pelo gestor nos encaminha à Lévy (1999), pois segundo ele a cibercultura permite que se possa construir uma educação centrada na qualidade, com oportunidades de aprendizagem que transcendam o uso de ambientes virtuais, nos quais ocorra o compartilhamento de recursos materiais e informacionais que permitam, inclusive, o avanço da inteligência coletiva. Estas chances no campo educacional dependem também da redefinição do papel do professor, de sua transformação de transmissor de conteúdos para mediador de aprendizagem (idem). O docente em tempos de cibercultura precisa inovar, vivenciar novas experiências e práticas pedagógicas em que as tecnologias da informação e comunicação facilite a autoria, a mediação pedagógica e o compartilhamento de experiências entre alunos e professores.

- **Dificuldades encontradas na implantação e utilização das TIC na escola**

Ao serem indagados sobre as dificuldades encontradas na implantação e utilização das TIC na escola, os gestores ofereceram as seguintes respostas:

> Uma das dificuldades foi o fato de os equipamentos chegarem, e só depois serem realizadas as adaptações na escola e aquisição dos armários. O processo licitatório foi bastante moroso.
> A adequação da estrutura dos planejamentos das aulas para inserção das tecnologias.
> A rotatividade de professores, considerando o grande número de nomeados, que se capacitavam e logo deixavam a escola.
> A baixa velocidade da internet.
> A não reposição de reservas técnicas dos laptops (A1).

Analisamos que as questões não são, na maioria das vezes, de competência da escola, mas muitas vezes “travam” a implantação de políticas públicas o que não deixa de ser pelo menos intrigante, pois essas questões de ordem administrativas e operacionais já deviam ser previstas no planejamento inicial de qualquer projeto.

Além disso, outro gestor reafirma a importância da formação continuada objetivando garantir aos profissionais o reconhecimento das potencialidades das tecnologias para melhorar a qualidade da educação. Também externa a consciência de que não basta promover o acesso as tecnologias é preciso ir mais longe à busca de soluções efetivas para melhorar a aprendizagem, conforme visto em Moran (2003). E ressalta a necessidade de técnicos em informática para auxiliar os professores em questões de ordem operacional.

> A ausência de formação continuada promovida pelos órgãos competentes para que os profissionais da educação consigam reconhecer o potencial que as tecnologias podem ter para melhorar a qualidade da Educação, no sentido de ampliar as possibilidades de comunicação e interação, e consequentemente de participação. Não basta promover o acesso, é preciso que se faça o melhor uso possível a favor da aprendizagem. Outro fator que dificulta bastante é ausência de profissionais para auxiliar os professores na utilização das TICs. O desafio é encarar as novidades e começar a oferecer o novo, porque é do espaço-tempo do nosso estudante e a escola tem buscado seu próprio caminho (B1).

Percebemos, mais uma vez, na fala a seguir que as questões de ordem administrativa e operacional são apontadas como dificuldades na implantação e utilização das TIC como as reveladas a seguir:

> Conforme o currículo da ETI o uso das TIC é natural e constante, visto que as TIC e a pesquisa fazem parte dos princípios desta proposta educacional, porém ainda os alunos dos 3os, 4os e 5os anos não receberam gradativamente os notebook de acordo com o que foi passado no início do projeto, também não temos um técnico de informática na escola para sanar os problemas técnicos, os equipamentos precisam ser trocados, pois com o uso houve desgaste.

Sendo assim, mesmo com a existência de condições iniciais favoráveis, no tocante a infraestrutura, para favorecer a utilização das TIC, percebemos a falta de continuidade nas ações do projeto, pois os alunos dos 3º, 4º e 5º anos deveriam receber gradativamente os seus notebooks, o que não aconteceu até a realização da nossa pesquisa em meados de junho de 2013. A gestora também mencionou a preocupação em não dispor de profissional para cuidar da manutenção dos equipamentos já bastante desgastados, o que compromete em curto prazo o quantitativo de máquinas disponíveis para utilização nas atividades didáticas.

- **Utilização das tecnologias no dia a dia da escola**

Na continuidade das perguntas, indagamos aos respondentes como se dá no dia a dia da escola a utilização das tecnologias? E obtivemos a seguinte resposta, a princípio:

> Sempre paralelo ao uso dos laptops`em sala de aula ocorre também à formação continuada dos professores. A equipe atual de professores não é a mesma de quando iniciou o projeto, tem havido grande rotatividade de docentes. [...]. Para garantir à inserção da tecnologia no currículo escolar a equipe da escola tem criado ações voltadas para o uso dessa ferramenta em suas atividades principalmente de cunho

> pedagógico contidas no Projeto Político Pedagógico. Objetivando manter organização, uso democrático e as condições adequadas de uso, foi confeccionada uma encadernação de planilhas para fazer agendamento dos recursos tecnológicos pelos professores, assim evita problemas na execução do planejamento, pois o recurso estará disponibilizado e a coordenação dará suporte ao professor. Alguns projetos de pesquisa desenvolvidos pela equipe desde 2012 focam o uso das tecnologias em sala de aula. Esses projetos são ações do Projeto de Pesquisa CNPq – UCA: O currículo do século XXI: a integração das TIC ao currículo – inovação, conhecimento científico e aprendizagem. Durante o período de realização das ações dos projetos os recursos tecnológicos vêm sendo bastante explorados com diversificação de atividades bem significativas. No geral tem sido utilizado: data show, notebook, laptops, computadores da sala de informática, som, câmera fotográfica, TV. Quanto à utilização das mídias têm ocorrido oficinas com os alunos para manuseio de diferentes programas (A3).

Um ponto de destaque no relato anterior é que a formação continuada dos professores é citada em consonância com a utilização dos laptops, evidenciando que o êxito na execução das atividades do programa não pode ocorrer dissociado da formação docente. Além da solidariedade citada como essencial neste processo, entendemos que a formação continuada deve ser planejada de maneira a atender às necessidades dos professores e ajudá-los a repensar suas estratégias em sala de aula frente às dificuldades no processo educativo, em busca de uma prática reflexiva e inovadora que possibilite melhor desempenho dos alunos.

A esse respeito Candau (2000) apresenta três aspectos fundamentais para o processo de formação continuada dos professores: a escola, como lócus privilegiado de formação; a valorização do saber docente; e o ciclo de vida dos professores. Isto significa dizer que a formação continuada precisa: primeiro, partir das necessidades reais do cotidiano escolar dos professores; depois, valorizar o saber docente, ou seja, o saber curricular e/ou disciplinar, mais o saber da experiência; por fim, valorizar e resgatar o saber docente construído na prática pedagógica entendida como a adição de teoria e prática.

Isoladamente as tecnologias não podem gerar mudanças. Sua inserção no cotidiano da escola exige a formação contextualizada de todos os profissionais envolvidos, de forma que sejam capazes de identificar os problemas e as necessidades institucionais, relacionadas à implantação e uso de tecnologias. Realizada a identificação, segue-se a busca de alternativas que lhes permitam a transformação do fazer profissional, com base em metodologias pautadas em novos paradigmas. Formar profissionais que sejam capazes de articular as novas tecnologias e mídias na sala de aula é papel da universidade.

Por ocasião da pesquisa de campo, verificamos que os laptops não ficam mais nos armários das salas de aula, a princípio pela quantidade dos equipamentos que se encontram disponíveis, ou seja, em bom estado; mas recentemente, especificamente a partir de 2013 essa "acomodação" se tornou efetiva, tendo em vista a recente reorganização da escola para atendimento em tempo integral. Conforme já relatado (no capítulo anterior), as salas ambientes foram descaracterizadas e a nova estrutura não prevê mais esta logística. Neste novo momento os laptops ficam guardados em uma sala específica, com um profissional responsável e os alunos monitores se encarregam de apanhar, devolver e colocar para carregar os laptops ao final das aulas em que são utilizados, de acordo com agendamento feito anteriormente pelo professor. Entretanto, observamos que este agendamento nem sempre funciona, pois presenciamos monitores chegarem e não terem laptops disponíveis para utilização, pois já estavam atendendo outras turmas. Como o momento da coleta de dados coincidiu justamente com a transição da organização escolar por turno para tempo integral não nos foi possível concluir se esta situação já acontecia anteriormente ou se passou a fazer parte deste início de adaptação à dinâmica do tempo integral com o dobro do quantitativo de alunos na escola.

Evidenciamos também uma preocupação da escola de que as tecnologias não fiquem à parte do processo pedagógico, quando a equipe planeja ações no coletivo e que passa a fazer parte do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, entendido como um direcionador de propostas de ação para melhor organizar, sistematizar e dar significado às atividades desenvolvidas pela escola como um todo. Diante desta perspectiva podemos entender que a elaboração coletiva do PPP, tornou-se um ensaio de reflexão e ação de um projeto de sociedade, apoiado na ação simples e concreta da escola e no contexto das políticas educacionais.

Também o respondente da escola B relata que as atividades da escola alicerçadas no projeto político pedagógico com uma intenção explícita de integrar o conteúdo das disciplinas às tecnologias:

> O PPP da Escola Tomé Francisco da Silva prevê o uso da tecnologia unida aos conteúdos das disciplinas. Com essa finalidade é possível identificar várias atividades com o uso da tecnologia, entre elas:
> A utilização do computador para preparar as aulas e as atividades que serão realizadas pelos alunos;
> Planejamento de pesquisa em recursos digitais (internet) que podem colaborar com as aulas sobre o tema e conteúdo a ser estudado;
> Uso da internet para se comunicar com os outros professores e alunos, para divulgar os seus trabalhos e para buscar ideias e materiais que possam aprimorar as aulas;

> Implantação do blog como ferramenta de comunicação entre todos os segmentos escolares, divulgação de trabalhos, compartilhamento de experiências, dicas de aprendizagem. Instrumento de comunicação escola/ comunidade.
> Uso de projetor de slides, laboratório de informática, vídeo, aulas com uso de tabletes, pesquisa na internet. Antes de uma aula que utilize esses equipamentos e recursos tecnológicos, orienta-se que o professor: Defina os objetivos a serem atingidos. Teste os equipamentos e tenha sempre um plano B. calcule o tempo que será gasto com as atividades (B1).

Essa intencionalidade de integrar as disciplinas às tecnologias nos remete a Lemos e Lévy (2010). O colegiado, ao elaborar o PPP, já conseguiu perceber que há uma nova relação entre as tecnologias e os processos sociais e comunicacionais. Ao colocarem os alunos em processos de diálogo, de interatividade, com vistas a levá-los a pensar colaborativamente, valendo-se de redes sociais, eles potencializam a inserção na vida social, política econômica e cultural. É de se supor que a gestão dessa escola já compreendeu que a tecnologia intelectual ou inteligência artificial inserida nos computadores e na rede (com ênfase no hipertexto) modifica funções cognitivas humanas (DE KERCKHOVE, 2009).

Assim sendo, nos parece que, os gestores precisam conhecer e interpretar o contexto no qual a escola se encontra inserida, para que possam orientar a comunidade escolar na definição de metas e planos que serão construídos e dinamizados no projeto político pedagógico com a participação da equipe gestora, professores, pais e alunos.

Não podemos deixar de registrar um aspecto que se revelou para nós de grande ambiguidade referente ao PPP. Todas as escolas desta pesquisa encontram-se direcionadas por uma das características mais marcantes do modelo de gestão gerencial que é a premiação, entretanto, tanto a elaboração do PPP que nos foi relatada, como a vivência do documento nos encaminha para um dos maiores instrumentos de identidade democrática que a escola possa ter, no sentido de que ele é construído, discutido e vivenciado de maneira coletiva. Essa "vivência" foi observada por ocasião da pesquisa de campo. Ele é de fácil acesso, inclusive é encontrado em vários setores da escola e conhecido por seus profissionais.

Outro gestor destaca que de acordo com o planejamento que é elaborado os alunos utilizam as ferramentas presentes em seus ambientes de aprendizagem, além de buscar integrar não só o laboratório de informática, como também os de ciência e matemática:

> De acordo com os planejamentos os professores dos primeiros anos utilizam as ferramentas tanto do notebook quanto do datashow como elemento facilitador e estimulador das aprendizagens das crianças. Nos

> outros anos os alunos também têm em seus ambientes de aprendizagem essas ferramentas. Os professores utilizam seus notebooks para ministrarem seus conteúdos. Eles integram os outros laboratórios tanto de Ciências e Matemática como de Informática em seus tempos de estudos (C1).

Percebemos assim, que as tecnologias são utilizadas no cotidiano das três escolas pesquisadas assumindo-as como mais um instrumento que potencializa o ensino, a aprendizagem e a gestão escolar.

- **Contribuição das TIC para a melhoria da qualidade do ensino e se foi considerada uma justificativa para a candidatura ao prêmio**

Também solicitamos aos respondentes que nos dissessem como as TIC contribuem para a melhoria da qualidade de ensino, como também se a utilização das TIC foi uma das justificativas para a candidatura ao prêmio de gestão.

Interpretamos na resposta a seguir, que 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 através de uma metodologia que possibilite o aluno a descobrir as relações destes aspectos com o contexto local e global. Em decorrência a utilização das TIC passou a ser uma das justificativas ao prêmio por estarem inseridas no contexto escolar:

> A utilização das TIC sem dúvida tem contribuído na aprendizagem, pois observamos mais entusiasmo por parte dos alunos nas pesquisas, na participação em sala de aula, na disciplina, na assiduidade e permanência na escola, pois com as formações continuadas feitas pelos professores tem tornado as aulas mais dinâmicas no uso das novas tecnologias. Quanto à participação e conquista do Prêmio Gestão, as TIC foram apenas uma evidência forte que tivemos de impacto das novas tecnologias aplicadas no dia-a-dia da escola (A2).

Avaliamos na fala, a seguir, certo destaque para a utilização das TIC como possibilidades de desenvolver competências e habilidades necessárias para que os alunos obtenham um bom rendimento nas avaliações de larga escala. A esse respeito Gadotti (2000, p.7) nos orienta no sentido de 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. Também é oportuno ressaltar que competitividade, produtividade, eficácia e competência são palavras presentes nas reformas da educação brasileira realizadas a partir da segunda metade da década de 1990 em atendimento às

propostas do mercado mundial, objetivando então que a educação deva atender às demandas do mercado, formando mão de obra para os novos processos produtivos.

> Em um mundo contemporâneo onde a tecnologia está presente, quando falamos de ensino a distância, trabalho de pesquisa, do uso de tablets e celulares em sala de aula, da produção de vídeos às infinitas possibilidades da internet, estamos mesmo é falando sobre educação. Partindo da constatação da realidade virtual em nosso contexto educacional é fundamental buscar desenvolver algumas aprendizagens que contribuam para o entendimento das TIC como ferramentas indispensáveis a favor da educação que queremos. Na nossa escola as TIC aliadas aos conteúdos escolares têm contribuído para desenvolver competências e habilidades mensuradas nos resultados da aprendizagem dos alunos nas avaliações de larga escala como o SAEPE, IDEB, o ENEM, entre outras. Na justificativa de candidatura ao prêmio mostramos que o potencial das tecnologias para a inovação na educação (principalmente nos projetos pedagógicos) está no reconhecimento desta mudança de papéis, tanto do estudante, que passa de objeto para sujeito da aprendizagem, quanto do professor, que passa de mestre absoluto para facilitador. Na escola os profissionais de educação estão se apropriando da tecnologia tanto no que se refere ao uso do computador e da internet como de outras ferramentas de comunicação e informação o que ficou muito bem evidenciado no documento de apresentação de candidatura ao prêmio (B1).

Também presente o entendimento, de que a utilização das tecnologias na escola possibilita ultrapassar as barreiras da distância eliminando a ideia de isolamento social por residir tão distante dos grandes centros urbanos. Além disso, faz-se necessário, a partir de agora perceber que a cibercultura está impregnada em nosso cotidiano nos celulares, *ipads,* na literatura, nos e-mails e na nossa noção de cidadãos do mundo. Certamente precisamos ter consciência de que vivenciamos a cibercultura e, desta forma é importante ampliar, na esfera educacional, a discussão sobre as questões relacionadas à sociedade, cultura e novas tecnologias não como ficção, visto em Neuromancer, mas como uma realidade com a qual temos que lidar.

> Contribuem na medida em que acompanha a evolução dos tempos e adentra no universo de uma geração que já nasceu conectada; além de ser uma forma globalizada de divulgar e disseminar o conhecimento de forma atraente para o aluno. A utilização das TICs, com certeza, mereceu destaque no dossiê preparado pela escola para a participação no Prêmio, pois a ideia de que morar nos confins do sertão é viver isolado do resto do mundo acabou com a existência das TICs, e se essa tecnologia está sendo usada com grande parte dos alunos que não

> tem computador em casa, nem muito menos acesso á Internet, então ele tem esta oportunidade na escola (B2).

O gestor da escola C chama a atenção para:

> A proposta [de trabalho] se embasa em cinco princípios e um deles é o princípio do desenvolvimento da fluência tecnológica no qual todos devem desenvolver os conhecimentos necessários para a utilização dos recursos tecnológicos disponíveis na ETI. Acreditamos que a utilização das TIC foi sim uma das justificativas para a participação do Prêmio Gestão, pois é um desafio trabalhar com TIC na Educação Pública e estamos buscando alternativas para a melhoria da aprendizagem dos alunos, bem como sua alfabetização tecnológica (C2).

Importante destacar que a equipe desta escola não vivenciou o momento da "mudança", pois 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 TIC para a obtenção do prêmio em gestão**

Para a pergunta: no seu entendimento quais foram às contribuições das TIC para a obtenção do prêmio em gestão – obtivemos as seguintes respostas:

> Contribuiu, porque com a existência da tecnologia na escola, precisou-se repensar na gestão da sala de aula, no tempo da aula, no planejamento, nos instrumentos e critérios de avaliação, logo houve mais consistência no processo de ensino e aprendizagem (A1).

> Conseguimos mostrar que não usamos as TIC de forma aleatória, mas com intenções provocativas do reconhecimento de que com elas podemos, em nosso currículo escolar, construir condições favoráveis à inclusão, às inovações das atividades discentes, e até a autonomia dos alunos na construção de seus conhecimentos. Assim, na nossa escola, o uso das TIC, nas inovações pedagógicas, contribuiu para o êxito do processo ensino- aprendizagem e os resultados foram decisivos para a conquista do prêmio (B1).

Percebemos um ponto de contato entre os respondentes das escolas A e B ao destacarem as potencialidades das TIC 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 consequentemente no currículo. A organização dos tempos escolares e o modo como foram organizados coopera para articular os profissionais da escola para o objetivo de trabalho comum que é favorecer as aprendizagens dos alunos. Em decorrência a ênfase na aprendizagem dos alunos, o planejamento criterioso, a implementação do projeto pedagógico entre outros produzem, também, resultados esperados e demonstráveis para as comunidades escolar e local.

Encontra-se presente no relato do respondente da escola C a constatação de que as tecnologias, isoladamente, não podem gerar mudanças. Para que as mudanças aconteçam 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.

> As TICs são apenas ferramentas que o século XXI nos apresenta, mas que são revolucionárias na vida de todos os humanos. A escola pública não pode ficar para trás. Assim vamos acompanhando a evolução dos nossos tempos. Ela é nosso carro chefe, nosso cartão de visitas, mas não é ela que garante o bom ensino ou nos levou a ganhar o Prêmio. Acredito sim, na nossa maneira de utilizá-las nos diversos ambientes de aprendizagem. O “como” disponibilizamo-las para os conhecimentos das nossas crianças. Uma aprendizagem mais prazerosa, problematizadora e ética. Juntamente com todas essas ferramentas, essa escola linda, agradável acredita nos valores éticos que levam as crianças a pensarem, se respeitarem, a serem amigas e honestas com toda responsabilidade que necessita haver nessa educação integral. As TICs modifica o cidadão na medida em que eles a utilizam com critérios e a escola não pode deixar de orientá-los (C1).

Desta forma todos os gestores externaram como se deu a contribuição das TIC para a obtenção do prêmio em gestão, destacando a integração das TIC com o projeto pedagógico de cada escola. Neste momento já se tem a percepção que o papel do gestor não é apenas o de prover condições para o uso efetivo das TIC em sala de aula, mas que a gestão das TIC 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 TIC no contexto escolar.

- **Ganhos da escola com a obtenção do prêmio**

Assim um dos respondentes se pronunciou quanto ao ganho obtido pela escola com a premiação, destacando o reconhecimento do trabalho feito pela comunidade, além de incentivar por meio do exemplo da escola, outras unidades escolares a estarem avaliando e divulgando seu trabalho:

> O ganho que tivemos foi o reconhecimento pela comunidade do trabalho de qualidade ofertado por esta instituição de ensino. É o exemplo dado às demais instituições no sentido de estar sempre avaliando e mostrando o que é feito no dia-a-dia escolar, visto que é uma forma de valorizar do trabalho desenvolvido por toda comunidade escolar (A2).

Entretanto, outro respondente da mesma escola revela além do reconhecimento e respeito obtido da comunidade, certo "conformismo" com as constantes mudanças de pessoal no setor público no que diz respeito à alternância de profissionais em funções de gestão por decorrência de indicações políticas:

> Reconhecimento, busca na melhoria, respeito da comunidade, muito trabalho, no entanto houve mudanças de gestor, mudança na equipe, coisas de escola pública. Intercâmbio educacional, em nível internacional, nacional e estadual, isto enriquece o trabalho e amplia a nossa visão de mundo e de educação (A4).

A fala do gestor desta outra escola em Pernambuco ilustra os vários ganhos obtidos com a premiação como a projeção da escola a nível nacional e até internacional, as visitas de estudantes universitários para conhecer o trabalho desenvolvido e incluí-lo em suas dissertações e teses, o reconhecimento por lideranças políticas do estado e até o recebimento de medalhas de honra ao mérito, além do reconhecimento do trabalho de uma equipe que buscou superar obstáculos em prol de uma educação de qualidade.

> Foram muitos: aumentou a credibilidade, não apenas na comunidade, mas a escola passou a ser conhecida em todo Brasil e até no mundo. A repercussão do prêmio foi realmente algo supremo, foram muitos olhares dirigidos para o nosso trabalho: meios de comunicação, instituições públicas e privadas, pessoas interessadas em conhecer a Escola Referência Nacional, pesquisadores incluindo a escola em pesquisas de doutorado e mestrado e até a Secretaria de Educação, o secretário, o próprio governador sentiram-se honrados com o trabalho da escola. A escola recebeu até medalhas de honra ao mérito do estado

> de Pernambuco, concedida apenas para grandes personalidades, como a Medalha Nilo Coelho e a Comenda dos Guararapes. Foi um reconhecimento do trabalho de uma equipe que buscou sempre dar o melhor de si, superar obstáculos em busca de uma educação de qualidade (B2).

Para a gestão da escola C o reconhecimento do trabalho coletivo foi o grande ganho, enfatizando a participação do Conselho Escolar e da Associação de Pais e Mestres nesta conquista, enquanto sujeitos participantes na definição da organização da escola.

> Penso que o Prêmio foi o grande reconhecimento do nosso trabalho. Um trabalho coletivo onde existe um grupo gestor (diretores e coordenadoras pedagógicas) que norteiam bem as ações desse ensino público. Sentimos nos pais o orgulho de terem seus filhos estudando na ETI. Ver a alegria dos professores, funcionários, alunos e pais nos dá a certeza do trabalho comprometedor numa Gestão Democrática verdadeira. O Conselho Escolar e a Associação de Pais Mestres participaram desse momento com muito orgulho. Essa participação é verdadeira, e encontramos neles, pais, professores e funcionários uma integração e cumplicidade que nos dá forças para continuarmos a melhorar ainda mais (C1).

Destacou também o sentimento de orgulho e de alegria presente nos pais, alunos, professores e funcionários vislumbrando assim o desenvolvimento de um trabalho apoiado nos ideais de gestão democrática que pode ser demonstrado ao valorizar o contexto da escola, promover a autonomia, abertura para a comunidade e para o trabalho e equipe, que são necessidades de ação da escola atual.

- **Comentários sobre a premiação da escola e a utilização das TIC**

E para finalizar foi pedido aos gestores que tecessem comentários que desejassem sobre a premiação da escola e a utilização das TIC. E assim foi feito:

Evidenciaram-se críticas no tocante ao descaso do poder público pelo trabalho que a escola vinha desenvolvendo. Tal descaso encontra-se dimensionado no fato de existir grande rotatividade de servidores, como também pela ausência de reposição de laptops para que as atividades previstas pelo Programa UCA possam ter continuidade. Desta forma compromete-se o trabalho que vinha sendo desenvolvido até o momento.

> Considerando que a escola foi piloto no Projeto UCA, e ainda que conquistou o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar, rotatividade de servidores e reserva técnica de equipamentos

> insuficiente, não deveriam ocorrer da forma como ocorreu. Isto dentre outros fatores, comprometem a sustentação do processo que nos levou a ser Referência Nacional em Gestão Escolar (A1).

Além disso, destaca-se que apesar de toda repercussão que a premiação trouxe para a escola e consequentemente para o estado no qual está inserida, uma das mudanças na função gestora ocorreu de forma totalmente inesperada, demonstrando desvalorização dos representantes do poder público para com os profissionais da escola.

> Apesar da conquista desta escola com um prêmio que elevou a nível Nacional e Internacional a Educação de nosso Estado, faltou valorização dos servidores desta Unidade de Ensino por parte de nossos dirigentes políticos, que não mediu esforços para começar as mudanças, no quadro de pessoal, o que ocasionou uma ruptura no trabalho de sucesso que a escola vinha desenvolvendo. Digo isso porque fui uma das vítimas dessas mudanças repentinas e inesperadas por razões de uma política partidária de pessoas que não tem a mínima preocupação com o trabalho inovador que a equipe estava desenvolvendo e nem o esforço e empenho que a equipe vinha dispondo por esta Unidade de Ensino. Porém espero que a equipe que continua tenha ânimo para desenvolver o trabalho como antes (A2).

O reconhecimento pelo trabalho desenvolvido é mais uma vez exaltado, bem como o sentimento de satisfação decorrente da premiação. O gestor entrevistado destaca o conhecimento do potencial tecnológico e que este pode estar a serviço não só das tarefas administrativas, mas ser utilizado como uma ferramenta de suporte para o trabalho docente, mais especificamente para as questões de ensino e aprendizagem.

> Ganhar um Prêmio Nacional de Referência em Gestão tem uma importância incalculável, principalmente para uma comunidade escolar que já enfrentou tantas dificuldades em todos os sentidos. É muito gratificante receber o reconhecimento por um trabalho árduo e incansável que vem sendo desenvolvido por muitos e muitos anos. Com o advento das TICs tudo se tornou muito mais prático e acessível. Precisamos reconhecer que a informatização revelou-nos uma gama de possibilidades que jamais pensávamos existir em relação ao enriquecimento da aprendizagem do estudante (B3).

A avaliação institucional realizada por ocasião da candidatura ao prêmio é aqui retomada no sentido de enaltecer a importância que teve sobre a reflexão dos pontos fracos que a escola possuía e a organização de estratégias para a superação das mesmas assegurando ao aluno o direito de aprender bem. O gestor mato-grossense-do-sul menciona também a contribuição financeira que a premiação proporcionou a escola.

> Além da parte financeira do prêmio que contribui muito para a compra de muitos materiais e equipamentos para a escola, o prêmio possibilitou a reflexão dos pontos fracos e estratégias para superá-los e promover ações para assegurar ao aluno o direito de aprender bem (C2).

É possível concluir que existe uma enorme satisfação por parte dos gestores com a premiação obtida. Mesmo com trajetórias bastante diversas de inserção das TIC nas escolas nota-se a preocupação dos gestores para que essa seja feita além do instrumental, priorizando atividades que proporcionassem um caráter inovador. O gestor escolar e sua equipe têm nas tecnologias, hoje um apoio indispensável ao gerenciamento das atividades administrativas e pedagógicas. O computador começou a ser utilizado primeiro na secretaria para depois chegar à sala de aula. Neste momento há um esforço grande para que esteja em todos os ambientes e de forma cada vez mais integrada, por entender que na escola não se deve separar o administrativo e o pedagógico: ambos são necessários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É a partir de uma perspectiva de interlocução que pretendemos, neste capítulo, apresentar considerações sobre aspectos importantes revelados pela pesquisa, sabendo, entretanto, que tais considerações são reflexões em movimento e que, na maioria das vezes, não esgotam todas as nuances da problemática enfocada.

Quando iniciamos a pesquisa tínhamos a hipótese de que as tecnologias da informação e da comunicação contribuíram para a melhoria da gestão em escolas premiadas. A pesquisa realizada em três escolas em estados distintos, unidas pelo fato de terem conquistado o prêmio em gestão nos fortaleceu a hipótese inicial, conforme iremos apresentar a seguir.

Importante ressaltar, inicialmente, que o desenvolvimento tecnológico está posicionando as organizações escolares em uma nova concepção de gestão, centrado nas TIC, configurando com isso novos modelos organizacionais e exigindo uma postura inovadora na formação dos gestores educacionais. Diante disso, a utilização das TIC nos processos de gestão da educação está vinculada com a preparação dos gestores escolares, que são os atores principais na conquista de uma gestão participativa. Porém a implantação e o uso das TIC 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. Desta 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 a sua gestão, mas também o trabalho da comunidade escolar e, em especial, a formação do aluno enquanto cidadão.

Desta maneira, a primeira questão de nosso estudo buscou identificar como as escolas se prepararam em nível de infraestrutura e formação docente para favorecerem a incorporação das tecnologias. Quanto à infraestrutura podemos citar que, ainda, se configura a necessidade de realizar reformas em prédios escolares, para que haja possibilidades de implantar as TIC. Somente uma das escolas pesquisadas não vivenciou esses momentos iniciais de adaptação da sua infraestrutura ao uso das TIC. Pensada e projetada para ser considerada como um ambiente virtual de aprendizagem foi equipada inicialmente, com dois laboratórios de informática cada um com 20 computadores, além de notebook ou netbook para as crianças do 1º e 2º anos, além de notebook para os professores.

No tocante à formação docente visualizamos três situações bastante peculiares. Na escola (A) a formação foi organizada com suporte de uma parceria existente entre a Secretaria

de Estado de Educação, a Universidade Federal do Tocantins e a PUC de São Paulo, sendo que a UFT ficou diretamente responsável pela formação da equipe. Já na escola (B) a formação dos profissionais não aconteceu da forma como eles esperavam. Foi um processo lento e insatisfatório por parte da Secretaria de Educação o que levou os profissionais a investirem em sua própria formação, mesmo que de forma rudimentar, além de formações de orientação de uso na prática organizada pela gestão da escola.

Na escola (C) em contrapartida a formação adquire lugar de destaque, uma vez que após a seleção inicial dos profissionais para atuarem na ETI, os mesmos foram submetidos a uma formação de 360h com dedicação exclusiva. Importante deixar bem claro que a formação destinou-se a reflexão e ao conhecimento da dinâmica da escola de tempo integral, que tem a utilização das tecnologias como um de seus eixos norteadores.

Entretanto todos os gestores destacaram que a troca entre os profissionais foi fundamental. No contexto das mudanças que invadiram o cenário educacional e, consequentemente, a gestão escolar, a formação continuada ganha progressiva importância, como sinal de que o aprendizado deve assumir caráter permanente e dinâmico na vida dos profissionais de qualquer organização humana.

A segunda questão de estudo se voltou para as possibilidades e dificuldades na implantação e utilização das TIC no dia a dia das escolas. Para tal indagamos, inicialmente, quais foram às possibilidades de utilização das TIC detectadas na escola anteriormente à candidatura ao prêmio. De acordo com as respostas obtidas verificamos que em todas as escolas pesquisadas já existia uma inserção das TIC, sendo que cada uma resguardava particularidades em seu processo. Iniciamos pelas possibilidades.

Na escola (A) já existia a implantação e implementação de uma política pública - PROUCA – que possibilitava uma aproximação da utilização das tecnologias com as práticas de sala de aula e, consequentemente com a gestão pedagógica da escola. A resposta da escola (B) nos revelou a preocupação de toda a equipe escolar em promover a inclusão digital na escola, tendo em vista o reconhecimento da relevância das TIC na vida das pessoas e para o contexto no qual vivemos. Tal intenção se encontra corporificada pelo local onde se localiza a escola, extremamente distante dos grandes centros urbanos. Para muitos alunos a única oportunidade de contato com o mundo exterior se fazia pela escola, através das TIC. A existência do blog na escola, conforme constatamos, ampliava as possibilidades de contato da escola com a comunidade externa, além de ser um espaço de divulgação de projetos e da dinâmica de funcionamento da escola. Desta maneira a gestão da escola buscava caminhos para se manter “conectada”. Já a escola C “nasceu” com um projeto pedagógico embasado na

criação de ambientes virtuais de aprendizagem, com a implantação de um computador por aluno priorizando as tecnologias capazes de promover a autoria, tanto individual, como coletiva, a inclusão digital e consequentemente a cidadania.

Percebemos que, 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 TIC nos projetos pedagógicos da escola, contribuindo desta forma para a implantação das TIC na escola.

Quanto às dificuldades foi interessante notar que a problemática das dificuldades institucionais se concentra 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 não cumprida no que diz respeito ao não recebimento dos notebooks para os alunos do 3º, 4º e 5º anos.

A terceira questão de nossa pesquisa se relacionou a maneira como as TIC são utilizadas na escola. Observamos, nitidamente, o ponto de interseção entre as escolas pesquisadas quando as mesmas evidenciam a preocupação de que as tecnologias não sejam utilizadas na escola à parte do processo pedagógico. Entendemos dessa forma que a gestão da escola pode contribuir para que seja realizado o uso pedagógico das TIC na escola, de forma inovadora e articulada ao projeto político pedagógico da escola quando viabiliza condições de acesso e de uso aos ambientes e equipamentos existentes na escola, além de instigar a colaboração, comunicação e a autoria.

Assim sendo a relação escola, formação e tecnologia devem potencializar os sujeitos a serem narradores dos seus projetos e, os professores e gestores serem considerados como autores, fato observável em todas as escolas pesquisadas.

A quarta questão de estudo teve por finalidade obter o entendimento dos gestores sobre as mudanças observadas nas escolas premiadas a partir da incorporação das TIC. Esta mudança estaria atrelada a melhoria da qualidade do ensino e, em decorrência, se a utilização das TIC teria sido uma das justificativas para a candidatura ao prêmio de gestão. Ao

responderem a esta questão o gestor da escola (A) afirma que a utilização das tecnologias deve contribuir para a melhoria da qualidade do ensino quando promove maior entusiasmo, participação nas aulas, disciplina, assiduidade e permanência dos alunos na escola, sendo esta uma evidência positiva que foi apresentada na justificativa ao prêmio. Entendemos que as tecnologias se encontram associadas a outros fatores na aprendizagem, sendo assim o prêmio passa a ser a finalização de todo um processo.

Por outro lado foi visto que embora exista uma clara intenção em não se trabalhar as TIC de forma estanque do processo pedagógico o gestor da escola (B) deixou transparecer que as TIC também são utilizadas com vistas a melhorar os resultados educacionais, o que revela a influência dos ideais neoliberais na educação. Muitas vezes eles se apresentam revestidos de "boas intenções" no cotidiano como caminhos para se obter maior qualidade no processo educativo. Nesta mesma escola é mencionado, por outro gestor a atratividade que as tecnologias são capazes de proporcionar aos alunos para a aquisição de conhecimentos, como também o potencial existente delas para eliminar barreiras geográficas e com isso incluir o aluno no mundo globalizado. Também surgiu para o gestor da escola (C) como possibilidade de melhorar a qualidade do ensino o desenvolvimento da fluência tecnológica, considerado um desafio de ser trabalhado na escola pública e, por isso passa a ser uma das justificativas para a premiação.

A quinta questão objetivava coletar o entendimento dos gestores sobre a contribuição efetiva das TIC para a obtenção do prêmio e observamos que perpassa na fala dos gestores entrevistados que o grande diferencial na utilização das TIC é a maneira como são utilizadas na aprendizagem, destacando as potencialidades das mesmas como uma ação inovadora no cotidiano da escola. Sendo assim, percebemos que para esses gestores a simples introdução de recursos tecnológicos não é condição necessária para que a escola atenda as demandas de uma sociedade cujo processo de mudança é muito acelerado, requerendo das pessoas criatividade e inovação. Esta postura dos gestores dialoga com Moran (2003) quando o mesmo descreve passos para a implantação da tecnologia, a saber: acesso, domínio técnico, domínio pedagógico e gerencial, soluções inovadoras; sendo possível observá-los nas três escolas pesquisadas.

Notamos que as percepções dos gestores com relação às mudanças não se resumem ao acesso às tecnologias, mas apontam para um diferencial qualitativo, ou seja, a tecnologia não está simplesmente dando suporte às tarefas manuais, e sim está criando oportunidades a situações totalmente novas. Encontra-se também percebido que a adoção de inovações tecnológicas solicita também uma reinterpretação do fazer educativo e administrativo.

E a última questão de nosso estudo abordava os ganhos que os gestores apontam que as escolas tiveram após o recebimento da premiação. Percebemos na maior parte das respostas, que o entendimento de ganho foi relacionado ao reconhecimento do trabalho coletivo desenvolvido e a valorização perante a comunidade. Surgiu também o fato de a escola após a premiação sair do anonimato e ser conhecida no Brasil e até no mundo. Deduz-se pelo relato a necessidade de "fazer parte" do cenário global.

Com relação à ênfase no reconhecimento do trabalho coletivo fica latente a evidência de que apesar de todo o avanço tecnológico, nenhuma escola se tornará eficiente na sua gestão administrativa e pedagógica sem o empenho dos recursos humanos. Nesse sentido, todas as pessoas envolvidas no processo precisam participar de formações e, principalmente estarem comprometidas com esse ambiente inovador.

Diante dessas considerações, acredita-se que as TIC aplicadas à gestão educacional podem ser consideradas como uma das alternativas para a melhoria das escolas públicas e para a sua democratização por meio envolvimento da efetiva participação da comunidade escolar e da sociedade, uma vez que é imprescindível o envolvimento consciente dos atores envolvidos. No entanto, é importante salientar que todo processo de implantação de uma nova tecnologia altera o cotidiano das pessoas em seu ambiente de trabalho e, desta forma, deverá seguir um criterioso planejamento.

Assim sendo, de acordo com as reflexões apresentadas até o momento, é pertinente ressaltar que nas escolas públicas, em especial, é necessário que as autoridades estimulem ainda mais à aquisição de equipamentos e programas, destacando a utilização das TIC nos processos de gestão e reconheçam o trabalho feito.

Uma das contribuições que podem ser dadas para a sociedade consiste no relato de experiências das escolas, não com o intuito que elas sejam replicadas automaticamente, mas sim que possam ser "provocadoras" de reflexões. Uma sugestão para novas pesquisas sobre o tema seria as TIC propiciando uma democratização do acesso à informação. Propor o estudo dos blogs das escolas, por exemplo, se há um acompanhamento por parte dos pais.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **RAP**. Rio de Janeiro. Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 2007.

ALMEIDA, F. J. de. Tecnologia e escola: nossas aliadas. In: VALENTE, J. A. (Org.) et al. **Formação de educadores a distância e integração de mídias**. São Paulo: Avercamp, 2007.

ALMEIDA, M. E. Letramento digital e hipertexto: contribuições à educação. In: PELLANDA, N. M.C et al. **Inclusão digital**: tecendo redes afetivas/cognitivas. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

ALMEIDA, M. E.; ALONSO. Tecnologias e formação a distância de gestores escolares. In: **Encuentro Internacional sobre Innovación Educativa**, 6, 2005, México. Anais. México: [s, n], 2005.

ALMEIDA, M. E.; ALONSO, M. (Org.). **Tecnologias na formação e na gestão escolar**. SP: Avercamp, 2007.

ALMEIDA, M. E.; PRADO. 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. In: **12º Congresso Internacional de Educação a Distância** – ABED, Florianópolis, SC, 2005.

ALVES-MAZZOTTI, A.J. Pesquisa qualitativa. In: ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 2002.

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.

ANTONIO, R. M.; SILVA, I. M. de S.; CECÍLIO, M. A. O neoliberalismo e as políticas educacionais públicas do Brasil a partir da década de 1990. Disponível em: http://www.utp.br/Cadernos_de_pesquisa/pdfs/cad_pesq1014_o_neoliberalismo_cp10_pdf. Acesso em: 14 nov. 2013.

AYERBE, L. F. **Neoliberalismo e política externa na América Latina**. São Paulo: Fundação Editora da UNESP, 1998.

BALL, S.J. Reformar escolas/reformar professores e os territórios da performatividade. **Revista Portuguesa de Educação**. Braga: Universidade do Minho, v. 15, nº 2, 2002.

_____. Profissionalismo, Gerencialismo e Performatividade. **Cadernos de Pesquisa**, v. 35, nº 126, p. 539-564, set./dez. 2005.

_____. Diretrizes Políticas Globais e Relações Políticas Locais em Educação. **Currículo sem Fronteiras**, v.1, n.2, p. 99-116, jul./dez. 2001. Disponível em: <http://www.curriculosemfronteiras.org>. Acesso em: 18 nov. 2012.

_____. Performatividade, privatização e o pós-estado do bem-estar**. Educação e Sociedade**. Campinas, vol. 25. Nº 89, p. 1105-1126, Set./Dez. 2004. Disponível em: http://www.cedes.unicamp.br. Acesso: 24 nov. 2013.

BARROSO, J. **Da exclusão escolar dos alunos à inclusão social da escola**: que sentido para a territorialização das políticas educativas? Transcrição da palestra proferida no Fórum Nacional de Projectos (PEPT-2000) em 10 de setembro de 1996.

_____. (Org.) **Escola pública**: regulação, desregulação e privatização. Porto, Asa, 2003.

BAUDRILLARD, J. **Simulacros e simulação**. Lisboa: Relógio D' Água, 1991.

_____. **Tela total:** mito-ironias do virtual e da imagem. Porto Alegre: Sulina, 2002.

BAUMAN, Z**. Globalização**: as consequências humanas. Rio de janeiro: Zahar, 1999.

BIANCHETT, R. G. **Modelo neoliberal e políticas educacionais**. São Paulo: Cortez, 2005.

BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento). Relatório anual 2004. Disponível em: http://eneat.iadb.org/idbdocswebservices/idbdocsInternet/IADBPublicDoc.aspx?docnum=516469. Acesso em: 15 jan. 2014.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. (Org.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2001.

BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado.** Brasília (DF), 1995.

BRESSER PEREIRA, L. C. & P. SPINK (Org.**). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BRITO C. Algumas observações sobre o conceito de território. **Ágora**, Santa Cruz do Sul, v. 11, nº 2, jul./dez. 2005.

BUZATO, M.K. **Letramentos digitais e formação de professores**. São Paulo: Portal Educarede, 2006. Disponível em: http://www.educarede.org.br/educa/imgconteudo/marcelobuzato.pdf. Acesso em: 28 mar. 2013.

CABRAL NETO, A. Gerencialismo e Gestão Educacional: cenários, princípios e estratégias. In: FRANÇA, M.; BEZERRA, Maria Costa (Org.) **Política educacional: gestão e qualidade do ensino**. Brasília: Líber livro, 2009.

CANDAU, V. M. A didática hoje: uma agenda de trabalho. In: CANDAU, V. M. (Org.). **Didática, currículo e saberes escolares**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

CANO, W. **Soberania e Política Econômica na América Latina**. São Paulo. Editora UNESP, 2000.

CAPES. **Banco de Teses**. Disponível em: http://www.servicos.capes.gov.br/capes/. Acesso em: 24 abr. 2010.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

_____. **A Galáxia da Internet**: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CASTRO, A. M. D. A. Gerencialismo e Educação: estratégias de controle e regulação da gestão escolar. In: NETO, A. C. (Org.) [et al.**] Pontos e contrapontos da política educacional**: uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais. Brasília: Líber livro, 2007.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2012.

CHARLOT, B. A pesquisa educacional entre conhecimentos, políticas e práticas: especificidades e desafios de uma área de saber. **Revista Brasileira de Educação**, v.11, n.31, p. 7-18, jan./abr. 2006.

COHN, G. A forma da sociedade da informação. In: DOWBOR, L. (Org.) [et al.] **Desafios da Comunicação.** Petrópolis: Vozes, 2001.

DEMO, P. Exclusão Social – Novas e velhas formas**. Debates Sociais**. Centro Brasileiro de Cooperação e Intercâmbio de Serviços Sociais – CBCISS, nº 58, ano 36, 2001, p. 7-74.

DE KERCKHOVE, D. **A Pele da Cultura**. Lisboa: Relógio D'Água, 2009.

DESLAURIERS, J-P; KÉRISIT, M. O delineamento da pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2012.

DOURADO, L. F.; DUARTE, M. R. T. Progestão – Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? **Módulo II**. Brasília: CONSED, 2001.

DOURADO, L. F. et. al. **Gestão Escolar Democrática**: a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de ensino de Goiânia. Goiânia: Editora Alternativa, 2003.

DOWBOR, L. Capitalismo: novas dinâmicas, outros conceitos. **Revista São Paulo em Perspectiva**, Fundação Seade, São Paulo, v. 12, nº 2, p. 64-76, jan./jun. 1998.

_____. **A reprodução social**: propostas para uma gestão descentralizada. Petrópolis: Vozes, 1999.

_____. **Tecnologias do conhecimento**: os desafios da educação. Petrópolis: Vozes, 2001.

DREIFUSS, R. A. **A época das perplexidades**: mundialização, globalização, planetarização. Petrópolis: Vozes, 1999.

FIORI J.L. "**Consenso de Washington, construção da matriz neoliberal e América Latina"** (Transcrição de palestra). Rio de Janeiro: CCBB/FEBRAE, 1995.

FOGAÇA, A. **Sobre educação e economia**: um estudo sobre a automação flexível e a recuperação da inteligência na produção. 1994. Tese (Doutorado em Educação). Rio de Janeiro: UFRJ, 1994.

FRANCO, M. A. **Ensaio sobre as tecnologias digitais da inteligência**. Campinas: Papirus, 1997.

GADOTTI, M. Perspectivas atuais da educação. **São Paulo Perspectivas**, vol.4, nº2, São Paulo, abr./jun. 2000.

GATTI, B. A. Implicações e perspectivas da pesquisa educacional no Brasil contemporâneo. **Cadernos de pesquisa**, n. 113, p. 65-81, julho/2001.

GENTILI, P. Neoliberalismo e educação: manual do usuário. In: SILVA, GENTILI (Org.). **Escola S.A. Quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo**. Brasília, CNTE, 1996.

_____. (Org.). **Globalização excludente**: desigualdade, exclusão e democracia na nova ordem mundial. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

GONÇALVES, R. **Globalização econômica e vulnerabilidade externa**. Trabalho apresentado no Seminário "Economia global, integração regional e desenvolvimento sustentável", Colégio do Brasil e Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 17 de abril de 1998.

GRACINDO, R. V. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática Exigências, práticas, perfil e formação. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, nº. 4, p. 135-147, jan./jun. 2009.

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

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1998.

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola**. Campinas: Papirus, 1997.

_____. Os sistemas educacionais municipais e a prática da gestão democrática: novas possibilidades de concretização. **Revista Iberoamericana de Educación**. N. 43/2 Disponível em: http://www.seer.fclar.unesp.br//iberoamericana.com. Acesso em: 11 mai. 2011.

IANNI, Octavio. **A era do globalismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

KING, Desmond S. O estado e as estruturas sociais de bem-estar. In: **Novos Estudos**. São Paulo: CEBRAP, nº 22, 1988.

KUENZER, A. Z. As mudanças no mundo do trabalho e a educação: novos desafios para a gestão. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2011.

LARROSA, J. L. Notas sobre a experiência e o saber da experiência**. Revista Brasileira de Educação**, nº 19, p. 20-29, jan./fev./mar./abr. 2002.

LASTRES H.M.M.; ALBAGLI, S. (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LAURELL, A.C. (Org.). Avançando em direção o passado: a política social do neoliberalismo. In: **Estado e políticas sociais no neoliberalismo**. 3. Ed. São Paulo: Cortez, 2002.

LEHER, R. Movimentos sociais, democracia e educação. In: Fávero, O. & SEMERARO, G. (Org.). **Democracia e construção do público no pensamento educacional brasileiro**. Petrópolis: Vozes, 2002.

LEMOS, A. Cibercultura: alguns pontos para compreender a nossa época. In: LEMOS, A; CUNHA, P. (Org.). **Olhares sobre a Cibercultura**. Porto Alegre: Sulina, 2003.

_____. **Cibercultura**: tecnologia e vida social na cultura contemporânea. Porto Alegre: Sulina, 2004.

LEMOS, A.; LÉVY, P. **O futuro da internet**: em direção a uma ciberdemocracia. São Paulo: Paulus, 2010.

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência** – O futuro do pensamento na era da informática – tradução: Carlos Irineu da Costa. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1993.

_____. **A inteligência coletiva**: por uma antropologia do ciberespaço. São Paulo: Loyola, 1998.

_____. **Cibercultura.** São Paulo: Ed 34, 1999.

LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão, objetivos do ensino e trabalho dos professores. In: LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. TOSCHI, M.S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo, Cortez, 2009.

LISSOVOY, N. De; Mc Laren, P. Educational “accountability” and the violence of capital: a marxian reading. **Journal of education policy**, v.18, nº 2, p. 131-143. Londres: Taylor & Francis.

LÜDKE, M. & ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo, EPU, 1986.

MAGALHÃES, S.; BARBOSA, I. G. **Do topo de uma montanha temos um ótimo ângulo de visão das coisas... mas será que podemos ver tudo?** Uma reflexão sobre as políticas públicas para a educação da infância. Disponível em: http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo. Acesso em: 20 out. 2013.

MAIA, G. Z. A. As publicações da ANPAE e a trajetória do conhecimento em administração da educação no Brasil. **Revista RBPAE**, v. 24, n.1, p.31-50, jan./abr. 2008.

MAINARDES, J. Análise de políticas educacionais: breves considerações teórico-metodológicas. **Contrapontos,** Itajaí, v. 9, n.1, p. 4-16, jan./abr. 2009.

_____. A pesquisa na área de política e gestão da educação básica: aspectos teóricos e metodológicos. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 36, n.2, p. 379-393, maio/ago. 2011. Disponível em: http://www.ufrgs.br/edu_realidade. Acesso em: 17 set. 2012.

MARTINS, J. de S. **Exclusão social e a nova desigualdade**. São Paulo: Paulus, 1997.

_____. Reflexão crítica sobre o tema da exclusão social. In: **A sociedade vista do abismo**: novos estudos sobre exclusão, pobreza e classes sociais. Petrópolis: Vozes, 2002.

MARTINI, R. Inclusão digital & inclusão social. Revista Inclusão Social nº 1, Brasília, 2005. Disponível em: http://www.ibict.br/revistainclusaosocial/viewarticle.php?id=7&layout=html Acesso em: 27 jul. 2013.

MASETTO, M.T. Cultura educacional e gestão em mudança. VIEIRA, A.T.; ALMEIDA, M. E. B.; ALONSO, M. In: **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

MITTER, W. A educação no processo de globalização: algumas considerações sobre um debate atual e controverso. **Em Aberto**, Brasília, v. 19, nº 75, p. 23-34, jul.2002.

MORAES, M. C. **Pensamento eco-sistêmico, educação, aprendizagem e cidadania no século XXI.** São Paulo: PUC, abr. 2006. Mimeografado.

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

MOREIRA, A. F.; KRAMER, S. Contemporaneidade, educação e tecnologia. **Educação e Sociedade**, v.28, nº 100, p. 1037-1057.

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

NOVA, C.; ALVES, L. A educação e os desafios da revolução digital. **Revista de Educação CEAP,** Ano XI, nº 40, Salvador, mar/maio. 2003.

OLIVEIRA, D. A. A gestão democrática da educação no contexto da reforma do Estado. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. Â. da S. (Org.). **Gestão da Educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. Educação e planejamento: a escola como núcleo de gestão. In: OLIVEIRA, D. A. (Org.). **Gestão democrática da educação:** desafios contemporâneos. Petrópolis: Vozes, 2002.

_____. Da administração escolar à gestão educacional no Brasil: uma falsa polêmica entre a técnica e a política. **Revista do Fórum Português de Administração Educacional**. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, nº4, p. 66-77, 2004.

_____. Regulação das políticas educacionais na América Latina e suas consequências para os trabalhadores docentes. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 26, nº 92, dez. 2005.
_____. A regulação educativa na América Latina: repercussões sobre a identidade dos trabalhadores docentes. **Educação em Revista**, nº 44, p. 209-227, 2006.

_____. As políticas educacionais no governo Lula: rupturas e permanências. **RBPAE**, v.25, nº2, p. 197-209, mai./ago. 2009.

OLIVER, R. W. **Como serão as coisas no futuro?** São Paulo: Negócios Editora, 1999.

PINTO, J.M.R. **Administração e liberdade**: um estudo do conselho de escola à luz da ação comunicativa de Jürgen Habermas. 1994. Tese (Doutorado em Educação) - UNICAMP, Campinas.

PERONI, V.; ADRIÃO, T. A relação público/privado e a gestão da educação em tempos de redefinição do papel do Estado. In: ADRIÃO, T.; PERONI, V. **Público e privado na educação: novos elementos para o debate**. São Paulo, Xamã, 2008.

PERONI, V.; OLIVEIRA, R. T. C. de; FERNANDES, M. D. E. Estado e terceiro setor: as novas regulações entre o público e o privado na gestão da Educação básica brasileira. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 30, nº 108, p. 761-778, out. 2009.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**, tradução Patrícia Chittoni Ramos. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PONTE, J. P. **Tecnologias de informação e comunicação na formação de professores**: que desafios? Revista Iberoamericana de Educación, nº 24, Espanha, 2000.

POUPART, J. A entrevista de tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2012.

PRÊMIO INOVAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL. Disponível em: http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/laboratorio/news08_10_imp.htm. Acesso em: 02 mai. 2010.

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

PRETTO, N. de L. Desafios da educação na sociedade do conhecimento. **Revista de Educação CEAP**, Ano X, nº 38, Salvador, set./nov. 2002.

REIS, M. A. dos. **Gestão Escolar e Tecnologia Educacional**. Disponível em: http:// www. getecaleks. blogspot.com. br. Acesso em: 3 jan. 2014.

RIPPER, A. V. **O preparo do professor para as novas tecnologias**. Campinas: UNICAMP, 1996.

RIZZINI, I. et al. **Pesquisando... guia de metodologias de pesquisa para programas sociais**. Rio de Janeiro: Editora Universitária Santa Úrsula, 1999.

ROBERT, B. Equity in the implementation of accountability policies in education. **Anais do XVI Congresso Mundial de Sociologia.** Durban, África do Sul, 2006.

RUBIM, L.; PRADO, M. E.; ALMEIDA, M. E. In: **Mudanças de atitudes e de concepções e o papel das tecnologias da informação e comunicação.** 2005. Disponível em: http://www.cetrans.com.br/artigos/ligia_cristina_bada_rubim_et_al.pdf. Acesso em: 24 jan. de 2010.

RUDIGER, F. **Elementos para a crítica da cibercultura**: sujeito, objeto e interação na era das novas tecnologias de comunicação. São Paulo: Hacker Editores, 2002.

_____. **Uma teoria crítica das novas mídias**. Porto Alegre: Sulina, 2003.

_____. **As teorias da cibercultura**: perspectivas, questões e autores. Porto Alegre: Sulina, 2011.

RUSSO, M. H. Escola e paradigmas de gestão. **EccoS – Rev. Cient., UNINOVE**, São Paulo, v.6, n.1, p. 25-42, jun. 2004.

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.

SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil**: genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

_____. Gestão educacional: Concepções em disputa. **Revista Retratos da Escola,** Brasília, v.3, n.4, p.69-80, jan./jun.2009.

SANTAELLA, L. **Globalização e Multiculturalismo**. In: Anais, Anpap, vol.1, São Paulo, p. 27-36, 1997.

_____. **Cultura e artes do pós-humano**: da cultura das mídias à cibercultura: São Paulo: Paulus, 2003.

_____. **Navegar no ciberespaço**: o perfil cognitivo do leitor imersivo. São Paulo: Paulus, 2004.

SANTOS, B. de S. (Org.). **Democratizar a democracia**: os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SAUER, I. Energia elétrica no Brasil contemporâneo: a reestruturação do setor, questões e alternativas. In: BRANCO, A. M. **Política energética e crise de desenvolvimento**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

SETZER, V.W. **Dado, Informação, Conhecimento e Competência**. Disponível em: http://www.dgz.org.br/dez99/Art_01.htm.com. Acesso em: 17 dez. 2013.

SHIROMA, E.O. **Política Educacional**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

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.com. Acesso em: 30 jan. 2014.

SOUSA SANTOS, B. Os processos da globalização. In: SOUSA SANTOS, B. (Org.). **A globalização e as ciências sociais**. São Paulo: Cortez, 2002.

SOUSA SANTOS, B. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. São Paulo: Cortez, 1997.

STERNE, J. The historiography of cyberculture. In: SILVER, D.; MASSANARI, A. (Orgs.). **Critical cyberculture studies**. New York: New York University, 2006.

TAKAHASHI, T. (Org.). **Sociedade da Informação no Brasil**: livro verde. Brasília, Ministério da Ciência e da Tecnologia, 2000. Disponível em: http://cidade.usp.br/redemoinhos/?2005 – 09/analise Acesso: 10 nov. 2013.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1978.

TEDESCO, J. C. (Org.). **Educação e novas tecnologias**: esperança ou incerteza? São Paulo: Cortez, UNESCO, 2004.

TRIVINHO, E. **Comunicação, glocal e cibercultura – Bunkerização da existência no imaginário mediático contemporâneo**. Disponível em: http://revcom.portcom.intercom.org.br/index.php/fronteiras/article/view/3105/29152005. Acesso em: 10 nov. 2013.

_____. **A dromocracia cibercultural**: lógica da vida humana na civilização mediática avançada. São Paulo: Paulus, 2007.

TURATO, E. R. Tratando e discutindo os dados para a contribuição do pesquisador ao repensar do conhecimento científico. In: **Tratado de metodologia da pesquisa clínico-qualitativa.** Petrópolis: Vozes, 2003.

UNESCO. – **Declaração de Nova Délhi sobre Educação para todos**. Nova Délhi, Índia, 1993.

_____. **Relatório da Comissão Internacional sobre a Educação para o século XXI,** 1998.

VALENTE, J.A. Diferentes usos do computador na educação. In: **Computadores e conhecimento:** repensando a educação. Campinas: UNICAMP, 1998.

_____. Informática na educação no Brasil: análise e contextualização histórica. In: **O computador na sociedade do conhecimento**. Campinas: UNICAMP, 2002.

VIRILIO, P. **Velocidade e Política**. São Paulo: Estação Liberdade, 1996.

VIRILIO, P. **Cibermundo**: a política do pior. Lisboa: Teorema, 2001.

WARSCHAUER, Mark. **Tecnologia e inclusão social**. São Paulo: Editora SENAC, 2006.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**, 1964.

APÊNDICE A

Programa de Pós-Graduação em Educação
Curso de Doutorado em Educação
Roteiro de entrevista a ser aplicado com Equipe Gestora de Escola Premiada

I – Identificação do Entrevistado (a):
Nome:
Faixa etária:
( ) 20 a 30 anos ( ) 30 a 40 anos ( ) 40 a 50 anos ( ) 50 anos ou mais
Cargo:
Forma de provimento de acesso ao cargo:
( ) Indicação ( ) Eleição direta ( ) Concurso ( ) Outros (explicar)
Função:
Forma de ingresso na função:
( ) Indicação ( ) Eleição direta ( ) Concurso ( ) Outros (explicar)
Tempo de experiência na função:
( ) menos de 5 anos ( ) entre 5 e 10 anos ( ) entre 10 e 15 anos ( ) mais de 15 anos
Titulação:
(a) Curso Superior em:
(b) Especialização em:
(c) Mestrado em:
(d) Doutorado em:

II – Dados substantivos da pesquisa

1. Quais as possibilidades de utilização das TIC detectadas na escola anteriormente à candidatura ao prêmio?
2. Como se deu o processo de implantação das tecnologias de informação e comunicação na escola, no tocante à:
2.1 aquisição de infraestrutura?
2.2 formação dos profissionais?
3. Quais as dificuldades encontradas na implantação e utilização das TIC na escola?
4. Como se dá no dia a dia a utilização das tecnologias?
5. Como as TIC contribuem para a melhoria da qualidade do ensino? A utilização das TIC foi uma das justificativas para a candidatura ao prêmio de gestão?
6. No seu entendimento quais foram às contribuições das TIC para a obtenção do prêmio em gestão?
7. Em sua opinião, quais os principais ganhos da escola com a obtenção do prêmio?
8. Como a premiação auxiliou o desenvolvimento das ações pedagógicas na escola?
9. Que outros comentários você gostaria de registrar sobre a premiação de sua escola e a utilização das TIC?

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado (a), fotografado (a) e/ou participar na pesquisa de campo referente à pesquisa sob o título provisório de Presença e influência das tecnologias da informação e comunicação (TIC) na gestão de escolas premiadas. O estudo está sendo desenvolvido pela aluna Fátima da Silva Batista, em período probatório do Doutorado em Educação da Universidade Estácio de Sá, sob orientação da Prof.ª Drª Wania Regina Coutinho Gonzalez, pesquisadora responsável. Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber, qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado (a) do objetivo estritamente acadêmico do estudo, que, em linhas gerais é identificar de que maneira as tecnologias da informação e comunicação tem contribuído para a melhoria da gestão em escolas premiadas. Fui também esclarecido (a) de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas destinadas à pesquisa envolvendo seres humanos, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde.

Minha colaboração se fará de forma livre e voluntária, por meio de entrevista semiestruturada, observação e dos documentos consultados e/ou produzidos no desenvolvimento do projeto de pesquisa.

O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo (a) pesquisador (a) e/ou seu(s) orientador (es) / coordenador (es).

Fui ainda informado (a) de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos, além de fazer todas as perguntas que julgar necessárias.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

_____, _____ de _____ de 2013.

Assinatura do (a) participante: _____

Assinatura do (a) pesquisador (a): _____

ANEXO A – SÍNTESE DOSSIÊ ESCOLA A

Auto avaliação (Escola Estadual Presidente Costa e Silva)

I- Gestão Pedagógica

1. Proposta curricular contextualizada	Para atender interesses e necessidades da comunidade escolar, a atualização curricular ocorre periodicamente, resultando em evolução frequente da gestão da sala de aula e aprendizagem dos alunos. Para tanto, ocorrem práticas que demonstram a apropriação das diretrizes e Referencial Curricular Estadual a exemplo da avaliação diagnóstica inicial realizada com os alunos, processo que antecede ao planejamento. A semana de Educação Para a Vida é um dos mecanismos que a escola utiliza para trabalhar temas transversais, articulando teoria e prática, fazendo uso dos recursos didáticos e tecnológicos resultante de um trabalho permeado por planejamento coletivo, contextualização e interdisciplinaridade. Este processo é documentado por todos os professores da escola em forma de portfólios organizados de forma sistemática. Todas essas ações são planejadas, socializadas e avaliadas no planejamento, tendo sempre em foco competências comuns às áreas do currículo e necessidades dos alunos.
2. Monitoramento da aprendizagem	A escola tem a prática de analisar os resultados de aprendizagem de forma sistematizada identificando os avanços alcançados e dificuldades enfrentadas pelos alunos durante as reuniões semanais com a equipe pedagógica, professores e representantes de pais e alunos. O monitoramento do processo de ensino e aprendizagem ocorre por meio de avaliações periódicas com critérios definidos por disciplinas, através da figura do professor conselheiro que analisa os resultados de aprendizagem e articula as intervenções necessárias. A escola consegue identificar e oferecer oportunidades aos alunos para mostrarem suas aprendizagens através de diversos mecanismos, sendo um deles o lançamento de livros durante o Salão do Livro do Tocantins. O portfólio foi um dos

	instrumentos adotados pela escola para avaliar, analisar e monitorar com vistas à melhoria dos resultados.
3. Inovação Pedagógica	A inovação pedagógica acontece com o desenvolvimento de práticas educativas permeadas pela utilização de diferentes recursos didáticos e tecnológicos, facilitando a contextualização e interdisciplinaridade, tais como: Sala ambiente que redimensiona o uso dos espaços e recursos didáticos, o Projeto UCA (Um Computador por Aluno), que possibilita o uso didático da ferramenta na construção da aprendizagem, o Projeto Valores que transcendem os espaços formais da escola que permeia todas as práticas, a Lan House monitorada é outra atividade que assegura a mobilidade do uso responsável da tecnologia através do acompanhamento da conduta diária do aluno pelos professores conselheiros. Além das referidas ações a escola faz uso das parcerias internacionais para despertar e preparar o aluno para a globalização, através de curso de inglês e intercâmbio online.
4. Inclusão com equidade	Várias ações são desenvolvidas pela escola objetivando o atendimento equitativo a todos os alunos, para que desenvolvam suas potencialidades, por meio de atividades, como: palestras, filmes, dinâmicas de grupo e leitura dirigida. Como é uma prática contínua da escola, isso possibilita que sejam exploradas em sala de aula as produções dos próprios alunos as quais são fundamentadas por valores humanos que traduzem o respeito e o atendimento equitativo, vertidos em respeito às diferenças, ao gênero, raça, etnia e necessidades especiais, canalizando para as temáticas: bulling, drogas, preconceito racial, diferenças sociais, dentre outras.
5. Planejamento da Prática Pedagógica	A prática pedagógica da escola é realizada mediante planejamento sistematizado e compartilhado, onde a coletividade permeia as ações desenvolvidas. O planejamento das aulas é realizado semanalmente pelos professores que se reúnem por área do

	conhecimento sendo assessorados pela equipe pedagógica da escola. Há o diferencial do atendimento individual a cada professor de modo a subsidiar nas necessidades detectadas através da observação das aulas, acompanhamento ao planejamento, análise dos instrumentos de avaliação (registrados por meio de checklists) e dos pareceres do conselho de classe. Essa prática resulta em monitoramento das ações e intervenções imediatas na gestão de sala de aula e na melhoria da comunicação interna, fortalecendo o bom clima organizacional. O reforço escolar foi uma das alternativas encontradas para atender as necessidades dos alunos. Também recebem atenção especial a progressão parcial, a reclassificação e a adaptação, casos de alunos que precisaram ser amparados por esses mecanismos conforme suas particularidades.
6. Organização do espaço e do tempo escolares	O trabalho realizado permitiu-nos avançar em relação às necessidades individuais dos alunos, legislação educacional e o uso dos diferentes tempos e espaços escolares.

II- Gestão de Resultados Educacionais

1. Avaliação do Projeto Pedagógico	Com o propósito de melhorar continuamente as práticas e processos desenvolvidos na rotina da escola, são realizadas ações de melhoria dos resultados de desempenho escolar, em consonância com os objetivos e metas traçados no PPP. Para tanto, o grupo de sistematização realiza reuniões de análise e avaliação quanto aos impactos pedagógicos no ensino e aprendizagem. Com os professores e o grêmio estudantil são discutidos os resultados alcançados bimestralmente, semestralmente e durante o ano, realizando um exame minucioso das ações desenvolvidas e decidindo quais serão excluídas ou aprimoradas. Ressalta-se que a escola não tem a cultura de estar sempre implantando novos projetos, mas implementando os já existentes com ações que possam atender cada vez mais o aluno. Todo esse trabalho resulta em maior transparência dos processos e rotinas, bem como um maior envolvimento da comunidade escolar com a gestão da escola. Para este propósito são utilizados instrumentos próprios que permitem

	uma análise quantitativa e qualitativa da execução das ações.
2. Rendimento escolar	A escola trabalhou em 2010 uma sistemática de avaliação dos resultados que foi favorecida pela Metodologia de Ensino por Bloco de Disciplinas, uma vez que a escola possui a cada semestre 06 conselhos de classe. Nessas ocasiões foram propostas ações de intervenção nos casos dos alunos de baixo rendimento. Essa prática é permeada pela análise dos avanços e desafios que influenciaram no rendimento, conselho e pré-conselho de classe que é dividido em 4 momentos: Socialização das medidas de intervenção adotadas no bimestre anterior/atual e planilha de monitoramento dos resultados dos conselhos, para que a equipe gestora possa acompanhar e intervir se necessário. Nestes momentos são verificadas as aquisições dos alunos em relação a competências e habilidades adquiridas ou não, e são sugeridas intervenções que envolvam estratégias diferenciadas, criativas e coletivas. Como consequência, visualiza-se uma estabilidade satisfatória dos resultados dos alunos nos últimos 3 anos. Todo este processo é devidamente registrado, acompanhado e arquivado.
3. Frequência escolar	Com o objetivo de assegurar a permanência do aluno com sucesso na escola promovem-se constantes praticas para evitar a evasão escolar, tais como: monitoria diária da frequência dos alunos faltosos, visitas domiciliares, caderno de ocorrências diárias, planilha do conselho de classe, inter-classe, encontro semestral do Programa Esporte na Escola, encontro entre alunos e ex alunos, aulas no LABIN, intervenção da orientação educacional, atendimentos individuais e coletivos aos alunos e parcerias com empresas. Como resultado dos esforços empreendidos, a escola obteve índice zero de evasão.
4. Uso dos resultados de desempenho escolar	Na Unidade Escolar, há a prática de analisar os resultados das avaliações internas e externas (Prova Brasil, Olimpíadas diversas) em comparação com os resultados da rede Municipal/Estadual visando nortear as ações do PPP, com o intuito de propor e fortalecer o ensino e aprendizagem. Destas análises são propostas ações de intervenção que se traduzem em simulados baseados nas avaliações externas, aulas de reforço, reuniões de orientação para os alunos da casa e novatos, promovidos pela direção da escola. Essas análises têm provocado um

	redirecionamento do fazer pedagógico, um comprometimento maior da coletividade com os resultados.
5. Satisfação dos estudantes, pais, professores e demais profissionais da escola.	Na rotina da escola já foi cristalizada a cultura de diagnosticar semestralmente os índices de satisfação dos pais, alunos, professores e demais servidores através de instrumentos sistematizados. Algumas questões deste diagnóstico demonstram que a satisfação com a escola reflete na rotina e na prática de pais e alunos, além de servirem para redirecionar o planejamento, as aulas de reforço, o Programa Esporte na Escola, a parceria Ponto de Cultura e as reuniões de pais. Os resultados da pesquisa aplicados a 100% dos alunos e professores são divulgados no Blog da escola. O trabalho, realizado no 1º semestre, norteou as práticas do 2º semestre, com o objetivo de prestar serviços de melhor qualidade. Essas práticas colaboraram para a definição de estratégias de superação de desafios da rotina escolar.
6. Transparência dos resultados	Transparência e divulgação dos resultados: A transparência é um dos indicadores de qualidade que a escola prima, por permear todas as ações da prática pedagógica/gestão escolar. Visualizam-se os resultados dessa prática, por meio de reuniões para divulgação do desempenho acadêmico bimestral, através da análise de gráficos, envolvendo representantes de pais, alunos, professores, conselheiros de classe e equipe gestora. No jornal informativo de Educação Física e murais são divulgados os resultados dos educandos, além do plantão pedagógico, apresentação do gráfico do rendimento bimestral, realizado por professores em sala de aula juntamente com os alunos, 12 conselhos de classe anuais, intervenções junto ao aluno e família por parte da direção, suporte pedagógico e professores (casos de baixo desempenho e frequência). Todos os esforços empreendidos têm contribuído para a melhoria da qualidade do processo de ensino e aprendizagem e maior comprometimento da comunidade escolar com sucesso do aluno na escola

III- Gestão Participativa

1. Projeto Pedagógico	O Projeto Político Pedagógico da escola é uma construção coletiva que envolve todos os segmentos da comunidade escolar interna e externa, norteada por questionamentos a cerca da identidade que a escola quer construir, que aluno pretende formar e suas concepções sócio educacionais. Tais questionamentos confrontados com a realidade vivenciada por alunos em situação de risco, conduziu à implementação do currículo por meio de projetos e atividades extracurriculares embasadas na função social da escola, que é o direcionamento de ações que visam à formação integral do aluno para que o mesmo possa atuar como agente transformador da sociedade. Pontua-se ainda, que conjugando teoria e prática a escola tem encontrado mecanismos para lidar com os desafios que surgem. A observação das aulas constitui-se ponto gerador de temas para estudos e intervenções, dentre estes, a reestruturação do processo de avaliação, atualmente desmembrada em: avaliação da aprendizagem – contínua, com instrumentos, valores e critérios definidos por disciplina em planejamento coletivo – e avaliação de processos escolares – viabilizada pelo monitoramento das ações realizadas e seus impactos na aprendizagem. A ambientalização das salas de aula, divididas por disciplina, tem favorecido a organização do horário, com aulas geminadas e a conseqüente otimização do tempo, além da disponibilização dos materiais didáticos pedagógicos em sala de aula, tornando-a um ambiente propício à aprendizagem, com recursos acessíveis a alunos e professores, oferecendo melhores condições de atendimento aos diferentes ritmos de aprendizagem e, sobretudo, proporcionando a participação dos alunos na montagem desta estrutura.
2. Avaliação Participativa	Com o propósito de melhorar continuamente as práticas e processos desenvolvidos na rotina da escola, são realizadas ações de melhoria dos resultados de desempenho escolar, em consonância com os objetivos metas traçadas no PPP. Para tanto, o grupo de sistematização realiza reuniões de análise e avaliação quanto aos impactos no ensino e aprendizagem.
3. Atuação dos colegiados	A escola exprime empenho e atuação dos colegiados

	através de atividades desenvolvidas pelo Grêmio Estudantil, Associação de Pais e Mestres e Líderes de Turma. Os colegiados contribuem ativamente na reestruturação, execução e avaliação do Projeto Pedagógico. O Grêmio Estudantil coordena a prova social na Gincana Cultural Aquarela, cujas ações se constituem um forte mecanismo de contribuição e aprimoramento do protagonismo juvenil. Outra ação de sucesso do Grêmio é a Festa a Fantasia (beneficente). Com isso todos na escola têm cooperado nas ações realizadas, bem como se sentem co-responsáveis pelos resultados do processo de ensino e aprendizagem.
4. Integração escola-sociedade	A escola mantém-se articulada com a comunidade com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços ofertados. Para tanto, buscou-se parcerias com o Conselho Tutelar, Segurança Pública, Saúde, Educação, Universidades, Igrejas e Voluntários. A parceria família escola tem sido fortalecida ano a ano. A agenda escolar e os carimbos são instrumentos adotados pela escola para viabilizar a comunicação imediata entre escola e família. O vale Bônus Lan House, Bônus Viagem, Cartão Fidelidade são mecanismos colocados em prática para fortalecer a presença da família na escola, primando sempre pela transparência e o enriquecimento do currículo escolar e gestão da sala de aula.
5. Comunicação e informação	Considerando que esta é uma escola com público jovem, necessário se fez introduzir outras formas de linguagem para melhor fluir a comunicação e oportunizar a avaliação informal. 80% dos servidores possuem ORKUT, demonstrando prazer ao acessar e usar as tecnologias. Os professores mantém contato com outros profissionais da mesma área para a troca de experiências. Com os alunos fora do ambiente de trabalho. 70% dos professores que possuem ORKUT postam os registro das aulas e atividades. Por meio deste recurso os alunos expressam o que sentem pela escola, aulas e professores. Isso possibilita a gestão avaliar informalmente pontos relevantes: a interação professor/aluno e aluno/aluno e a apropriação tecnológica por parte dos professores, alunos, ex-alunos e pais. A comunicação e informação ocorre também por meio do blog da escola, que é um espaço de divulgação das ações realizadas e os resultados alcançados pela escola, com o intuito de valorizar as experiências

	educacionais de professores e alunos, além de ser uma ferramenta para os pais alunos e professores visualizarem as ações, as produções dos alunos, artigos dos professores e comentem seus pontos de vista, como uma forma de produção escrita e leitura. A troca de e-mail entre professores/professores, alunos/alunos, ou professores/alunos, é estimulada pela equipe gestora da escola com vistas à melhoria da comunicação e o compartilhamento de recursos tecnológicos e avaliação das ações pedagógicas como evidencia a enquete postada no blog.

IV- Gestão de Pessoas

1. Visão compartilhada	A escola mobiliza representantes da comunidade para validar o Projeto Político Pedagógico, tendo como ponto de partida a avaliação dos resultados obtidos para a reelaboração do novo documento, período em que as representações pontuam os impactos das ações no processo de ensino e aprendizagem, sugerindo a permanência, implementação ou exclusão de ações. A análise participativa do PPP pela comunidade escolar se dá por meio de reuniões e instrumentos de avaliação, gerando análise coletiva dos resultados alcançados. A Postagem do Blog da escola que trata do Projeto Ponto de Cultura (teatro e violão) oportunizou aos alunos uma visão compartilhada dos valores, objetivos, metas e ações da escola. Uma rotina estabelecida em 2010 foi a que todos os documentos, até mesmo as pautas de reuniões evidenciassem a missão e visão de futuro da escola e a orientação para que os valores e metas façam parte da gestão da sala de aula, culminando com o plano de aula do professor.
2. Avaliação do desempenho	A escola acompanha e avalia os planos de ação e as práticas pedagógicas de forma participativa e sistemática através de: planejamento coletivo, reuniões semanais de informes, a utilização de cronogramas de atividades de diferentes departamentos e gráficos da orientação educacional, evidenciando o trabalho realizado. A participação dos pais e alunos é documentada em planilhas e cadernos de ocorrências, que ficam a disposição de professores e pais. Esses dados são transformados em gráficos e socializados com a equipe nas reuniões coletivas de 4ª feira. Outros mecanismos utilizados como forma de dar transparência à gestão são o blog e o Orkut, pois constituem-se espaços onde os alunos se identificam sendo possível visualizar,

	informalmente, como a comunidade escolar avalia a escola. Todas essas ações possuem um único foco: a contínua melhoria da gestão democrática e conseqüentemente do processo ensino e aprendizagem**.**

V- Gestão de Serviços e Recursos

1. Documentação e registros escolares	A escola utiliza-se de mecanismos voltados para a organização e atualização dos registros escolares, atendimento ágil e eficiente aos pais, alunos, professores, demais servidores e ao sistema de ensino. Esta prática pode ser visualizada através do relatório descritivo dos serviços realizados pela secretaria da Escola, explicitado instrumentos de trabalho tais como: serviço informatizado, livro controle de pedidos de transferência, dossiê de servidores, atas de resultados finais, controle de permuta de trabalho, pasta dos alunos, livro ponto, diário de classe, livros ata, tabelas, gráficos de rendimento dentre outros.
2. Interação escola/comunidade	Os espaços e os recursos tecnológicos da Escola são disponibilizados para a comunidade interna e externa de modo a compactuar com o projeto Pedagógico da escola. Como exemplo pode-se destacar que a biblioteca é aberta para alunos de outras escolas e de outras instituições, prédio e recursos são disponibilizados para outros órgãos. Os esportes: xadrez, capoeira, voleibol e futsal são praticados por alunos, pais, professores e comunidade externa, se estendendo também aos finais de semana e feriados. A gestão prima para que as atividades sejam planejadas e organizadas coletivamente observando o impacto na aprendizagem.
3. Captação de recursos	A escola busca formas alternativas e diversificadas para que captação de recursos sejam eles financeiros ou materiais, previstos no Projeto Político Pedagógico e realizados de forma coletiva. Pode-se destacar: festa junina, festa a fantasia, festa do Hallowen, festa dos professores (patrocinada pelos comerciantes da cidade, com som ao vivo, jantar, brindes e animadores), campanhas beneficente à escola (frutos do cerrado em prol da alimentação escolar, espelhos para os banheiros, livros para a biblioteca) locação do prédio da escola para eventos e concursos.

4. Gestão de recursos financeiros	A escola realiza ações de planejamento participativo e avaliação da aplicação dos recursos financeiros conforme evidência e documentos: livro da Associação de Pais e Mestres (APM), prestação de contas no mural, controle de ligações telefônicas, livro ata do PNAE, teste de aceitabilidade da alimentação escolar, conscientização dos alunos para aquisição da merenda, controle de estoque de alimentos PNAE, livro controle de estoque do depósito, membros da associação e documentação das despesas à disposição da comunidade.

ANEXO B – SÍNTESE DOSSIÊ ESCOLA B

Auto avaliação (Escola Tome Francisco da Silva)

I- Gestão Pedagógica

1. Proposta curricular contextualizada	A proposta Curricular da escola contempla os PCNs (Parâmetros Curriculares Nacionais), as OTMs (Orientações Teórico-metodológicas) e outros subsídios importantes como os descritores do SAEPE (Sistema de Avaliação do Estado de Pernambuco) e do IDEB nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática. A leitura e análise crítica do currículo acontecem semanalmente, nos encontros de professores, nas aulas atividades, nos estudos promovidos pelos educadores de apoio e nas reuniões de definição das ações do PPP. À medida que o currículo definido é colocado em prática, levamos em conta não apenas a interpretação que o professor faz parte do currículo, sua concepção pedagógica, mas também as maneiras como realiza o trabalho em sala de aula, suas condições de trabalhos e as relações interpessoais que se estabelecem. É preciso identificar e compreender que a prática cotidiana negocia e modifica o currículo. Por isso, a tarefa de estudo e análise do currículo não se esgota, é uma prática nunca concluída na escola, pois a cada dia há uma necessidade de novos estudos para discutir coletivamente sobre habilidades e competências, integração de temas transversais, trabalhos interdisciplinares, atualidades e tecnologia.
2. Monitoramento da aprendizagem	O monitoramento da aprendizagem inicia-se com a coleta de dados e preenchimento de planilhas e

	quadros demonstrativos. A análise dos dados é feita de maneira sistemática e bem definida em reuniões mensais com os professores. O foco é identificar turmas, disciplinas e alunos abaixo da média para planejar formas de intervenções pedagógicas. A partir do monitoramento, o grupo: Prioriza os problemas a serem superados; articula pessoas com interesses e desejos diversos em torno de uma proposta comum. (melhoria da aprendizagem); compromete pessoas com a execução de atividades e busca de resultados. Os pais também são informados, sendo convidados a participar ativamente da vida escolar dos filhos, por meio de: Correspondências (avisos, convites, cronograma de atividades, comunicados, dicas de estudo); reuniões bimestrais, com entrega de boletins e plantão pedagógico; estudo de textos e discussão de formas dos pais acompanharem a educação dos seus filhos; dialogo (pais, professores, gestão coordenação, alunos, como componente pedagógico básico da prática educativa
5. Planejamento da Prática Pedagógica	A melhoria da educação, no geral é uma trama que envolve investir em uma série de ações de longa duração sem perder o foco e a direção de onde se deseja ir. Uma delas é a formação em serviço – o tempo de estudo em que o docente conhece práticas de boa qualidade, troca experiência com os colegas e tem acesso a novos conhecimentos. Os dois coordenadores pedagógicos são os mais experientes do grupo exercem o papel de interlocutores que levam a reflexão sobre a participação e auxiliam no planejamento dos professores. Esse planejamento é realizado no horário de aula – atividades, semanalmente, de forma coletiva (por disciplina) e cooperativa, tendo como Base a proposta curricular e o PPP (Projeto Político Pedagógico).
6. Organização do espaço e do tempo escolares	O trabalho desenvolvido na escola se revela também, na organização do espaço, na relação entre as pessoas que circulam pela escola há uma preocupação constante em manter todos os espaços permanentemente vivos, operando em beneficio da aprendizagem e abertos a participação da comunidade. O tempo é organizado de maneira a privilegiar e otimizar o caráter educativo e formativo da sala de aula e lugares de uso coletivo. A oferta de atividade extraclasse e aulas no contra turno já é uma prática consolidada nessa escola que tem organizado horários, espaços e profissionais no atendimento as turmas. Aos alunos que permanecem na escola em tempo integral oferecendo almoço e lanche, o que requer o envolvimento dos profissionais de serviços gerais.

	São desenvolvidas as seguintes atividades: Seminário de ensino religioso, Atendimento aos alunos em progressão parcial, Leitura e trabalho de pesquisa no laboratório de informática, Pesquisa de campo, programa pelos professores com o apoio da direção e coordenação, Aulas de reforço (preparação para OBMEP, preparação para a avaliação externa, atendimento – alunos abaixo da média).

II- Gestão de Resultados Educacionais

1. Avaliação do Projeto Pedagógico	A avaliação do projeto pedagógico é realizada em reuniões com professores, funcionários, conselho escolar, por meio da análise dos resultados e do redirecionamento das metas a serem contempladas na organização do trabalho pedagógico.
2. Rendimento escolar	O compromisso do colegiado escolar evidência-se nos resultados obtidos nos últimos anos letivos. A análise dos dados comprova que esta Unidade de Ensino vem desenvolvendo ações para atingir e controlar metas, o que pode ser comprovado na comparação e apresentação dos gráficos e tabelas de movimento e rendimento escolar.
3. Frequência escolar	A escola realiza um acompanhamento sistemático dos instrumentos de registro da freqüência dos alunos (diário de classe, fichas). Ao identificar 05 faltas consecutivas 10 alternadas no mês, sem justificativa, informa aos pais ou responsáveis e promove medidas para trazer o aluno de volta para a escola, tais como: visita domiciliar, entrevista com o aluno investigando o motivo que o levaram a se afastar para minimizar esses fatores. Contudo, a escola tem conseguido o controle da freqüência dos alunos, evidenciando na evolução da permanência e aprovação escolar.
4. Uso dos resultados de desempenho escolar	No ano de 2011 colhemos bons resultados nas avaliações internas, apresentados nos gráficos de rendimento e desempenho anteriormente. Nas avaliações externas, conseguimos, novamente destaque por conquistar atingir nossas metas e superar os índices estaduais e nacionais, alcançando, inclusive, os primeiros lugares no ranking educacional. Esses resultados chamaram a atenção da mídia que publicou várias reportagens, entrevistas e programas, apresentando a escola como exemplo de escola pública de qualidade.

5. Satisfação dos estudantes, pais, professores e demais profissionais da escola.	O Projeto Político Pedagógico contempla a avaliação institucional que é promovida em várias etapas no decorrer do ano letivo. Existe na escola uma prática constante de avaliação e autoavaliação de todos os segmentos (pais, alunos, professores, funcionários, gestão) Os resultados são analisados, discutidos e encaminhados para melhoria dos aspectos negativos.
6. Transparência dos resultados	Informar aos vários segmentos sobre o andamento da escola é uma demonstração de respeito e transparência. Os resultados da aprendizagem dos alunos e as ações educacionais são divulgados das seguintes formas: **Visibilidade à produção dos alunos** Exposição dos trabalhos dos alunos nos diferentes espaços da escola e da comunidade durante o ano, de modo que todas as turmas tenham a possibilidade de mostrar o que aprenderam. Esses trabalhados estão sempre apresentáveis e disponíveis na escola. **Ferramentas tradicionais de comunicação.** Bilhetes, diário de classe, boletim escolar, comunicados impressos, comunicados em carro de som, faixas, são utilizados para informar sobre o funcionamento da escola, prestar contas, convocar reuniões, compartilhar projetos e resultados educacionais.

III- Gestão Participativa

1. Projeto Pedagógico	O Projeto Político pedagógico aponta o rumo que a escola deve tomar. Corresponde à tomada de decisões educacionais pelos vários atores que o concebem, executam e avaliam, sempre considerando o trabalho escolar como um todo. Na hora de planejar O Projeto Pedagógico, todos os segmentos têm voz. Em pé de igualdade com pais, funcionários, professores, alunos, representantes do Conselho escolar, a gestão traça metas e ações para o ano letivo. Esse processo acorre durante todo o ano, e está presente em todos os movimentos do PPP, inclusive na avaliação e redirecionamento das ações.
2. Avaliação Participativa	A autonomia da escola se amplia com ações de incentivo a participação. Ter autonomia implica conhecer diferentes pontos de vista e argumentar a respeito de idéias e decisões. O diálogo entre docentes, equipe gestora e comunidade favorece a melhor qualidade da educação na escola e o

	sucesso do aluno. Essa é uma prática consolidada nessa instituição de ensino que promove reuniões bimestrais de avaliação dos planos de ação, bem como avaliação dos resultados das ações implementadas para melhoria da aprendizagem. Toda ação só faz sentido se tiver impacto positivo no desempenho dos alunos. Por isso, todos os segmentos são chamados a participar do processo: Propor ações visando à construção da identidade da escola; Acompanhar a realização das propostas elaboradas avaliando sua execução e as condições necessárias ao seu desenvolvimento; Propor alternativas de solução para obstáculos e dificuldades encontradas **no** cotidiano escolar; Articular novos conhecimentos e conteúdos de ensino com experiências e vivências dos alunos.
3. Atuação dos colegiados	Os órgãos colegiados participam na construção, no desenvolvimento e na avaliação do Projeto Pedagógico. A escola possui: **Conselho Escolar** O Conselho Escolar é atuante e expressa o desenvolvimento na escola de uma cultura democrática e participativa. Suas ações vão desde a participação na elaboração e acompanhamento do Projeto Pedagógico da escola até cuidar da transparência dos aspectos administrativos, financeiros e educacionais. O conselho cumpre, nessa escola, um papel fundamental, zelando pelos aspectos do cotidiano escolar.
4. Integração escola-sociedade	A escola entende como parceria a colaboração mútua entre organizações, empresas, comunidades, escolas e pais. Surge quando se verifica a necessidade de colaboração para resolver problemas e/ou enfrentar desafios comuns, buscar novos horizontes e crescer juntos. Há nesta escola uma abertura e uma receptividade muito grande a qualquer parceria que venha a enriquecer o currículo, a aprendizagem dos alunos, o espaço físico e a gestão escolar. A comunidade por está localizada na zona rural não conta com empresas. Mesmo assim, em 2011, conseguimos estabelecer as seguintes parcerias: Os nossos maiores parceiros são os pais, colaboradores em campanhas, projetos, arrecadação de bens e trabalho voluntário. Estabelecimento de parceria com a AABB da cidade de Princesa Isabel (a comunidade de Lagoa da Cruz tem uma parte que pertence a esta cidade na Paraíba). A AABB cede, desde o ano de 2005, a piscina do clube para os alunos treinarem natação para participar dos jogos Escolares Regionais e Estaduais; Estabelecimento com as Secretarias Municipais de Saúde e Educação dos

	dois municípios (Quixaba - PE e Princesa Isabel – PB) no apoio financeiro e de pessoal na realização de projetos e eventos. Mobilização de pais, autoridades e ex-alunos bem sucedidos para financiar a confecção de becas e capelos de formatura para o 5º ano do Ensino Fundamental, visando oportunizar, em pé de igualdade, a participação na solenidade de Conclusão dos anos iniciais. Todos os alunos se apresentam com a mesma roupa, evitando divisão socioeconômica e constrangimentos pelas diferenças sociais.
5. Comunicação e informação	A escola utiliza canais dinâmicos de comunicação com a comunidade escolar a respeito dos planos de ação e a realização da escola, com vistas a prestar contas e dar transparências à gestão escolar. Vejamos: Em cada espaço da escola existe um **mural informativo** (secretaria, biblioteca, sala dos professores, sala de aula, direção, coordenação, área externa e corredores). Esses murais são atualizados diariamente, com cartazes, avisos, informações da GRE (Gerência Regional de Educação), divulgação de concursos, lembretes, horários, prazos, panfletos e outros. **Comunicação oral** – Conversam com alunos, professores e funcionários para informar sobre ações, resolver eventuais problemas, comunicar datas, rever prazos, discutir e analisar dados. Essas conversas acontecem no dia a dia, na sala dos professores, em visitas na sala de aula, no intervalo das aulas, nos turnos intermediários. Transmissão de avisos em carro de som, divulgação de ações e resultados. **Comunicação escrita** – Envio e entrega de correspondências para comunicação com os diversos segmentos: cartas, bilhetes, convites, convocação, ofícios para entidades publicas e particulares. **Agenda bimestral** – A equipe gestora, coordenação e técnicos pedagógicos reúnem-se para organizar o calendário das ações definidas coletivamente no Projeto Político Pedagógico. A agenda de ações favorece a organização do tempo e a garantia do cumprimento do máximo de ações previstas para o bimestre. A agenda e entregue aos professores e afixadas em local acessível na escola.
6. Organização dos estudantes	Nesta escola os alunos atuam em ações conjuntas, solidariam cooperativas e comunitárias. A escola promove espaço e apoio a organização dos alunos, visando ao desenvolvimento de suas

	potencialidades e a formação para a cidadania. Os alunos assumem responsabilidades como colaboração na organização de eventos, na disciplina na sala de aula, na participação de decisões importantes, no monitoramento da aprendizagem, na coordenação do reforço, nas atividades no laboratório de informática, empreendendo campanhas solidárias, em palestras esclarecedoras e preventivas sobre assuntos variados, em campanhas a favor da escola e dos alunos.

IV- Gestão de Pessoas

1. Visão compartilhada	Um bom ambiente de trabalho – coesão da equipe e comando claro são à base do astral positivo presente nessa escola. Um clima favorável! Essa é uma das características marcantes que faz a diferença na Tomé Francisco. Aqui estão presentes elementos fundamentais que ajudam a compor o bom clima organizacional e a visão compartilhada em prol de objetivos comuns. Coesão da equipe gestora, com o diretor, educadores de apoio e técnicos educacionais sempre presentes, entrosados e com discursos e práticas coerentes com os objetivos predefinidos. Há na escola uma prática de reuniões mensais com a equipe de gestão para acompanhar, avaliar conjuntamente, discutir a melhor forma de trabalhar e tomar decisões coletivas. Comprometimento de professores e funcionários com o cumprimento das metas do PPP; medido pela reação positiva às propostas de mudança e ao trabalho coletivo. No desenvolvimento das ações existe a divisão de responsabilidades, onde todos se envolvem no processo e faz sua parte para as coisas acontecerem. Existência de um comando e uma organização que deixem evidentes as funções de cada um e respeitem a rotina escolar. Todos os eventos promovidos pela escola demonstram, pelo clima organizacional, o trabalho coletivo presente nesta unidade de ensino, deixando transparente o papel de liderança do gestor.
2. Desenvolvimento profissional	Nessa escola, para garantir que o uso desse horário de aulas atividades (como é chamado no Estado de Pernambuco) fosse eficaz no curso do ano, foram tomadas as seguintes providências: Organização de um cronograma semanal com horário fixo para estudo e encontro com o coordenador pedagógico por área do conhecimento do professor; Promoção de estudos

	e reflexão da prática dos professores em horário contrário ao da sala de aula. Acompanhamento das necessidades de aprendizagem dos alunos e as dificuldades dos professores para identificar temas e assuntos pertinentes a serem trabalhados na semana pedagógica e nos estudos coletivos ofertados ao longo do ano letivo. O planejamento desses momentos é feito pela equipe gestora e coordenadores pedagógicos.
3. Clima organizacional	Segundo Paulo Freire o importante na escola não é só estudar, trabalhar, mas também criar laços de amizade, de camaradagem, aprender a conviver. O Projeto político Pedagógico dessa escola contempla formas descontraídas de estreitar os vínculos com pais, alunos, funcionários, professores, comunidade local e comunidade do entorno. È compromisso de todos oferecerem um ambiente acolhedor e alegre. Encontros, confraternizações, comemorações de datas especiais, boa recepção aos visitantes, conversas francas, mediação de conflitos intensificam o clima de compromisso ético e solidário presente nessa escola. Além disso, são sempre visíveis no ambiente - cartazes de boas-vindas e elogios, leituras para refletir; assim como a valorização dos alunos que se destacam em avaliações com a certificação e concessão de láurea pela própria escola. **Promover festas e comemorações – forma descontraída de estreitar os vínculos afetivos.** Assim como as atividades esportivas e culturais, as festas não devem ser as únicas oportunidades para contar com a presença de pais e mães na escola. Contudo, quando bem planejadas e integradas ao currículo, sem comprometer os dias letivos, são ótimas chances para criar uma relação mais próxima com as famílias, os alunos e a comunidade local. Nessa escola, as famílias mais presentes até assumem a organização de eventos e outras iniciativas propostas pela escola. Os eventos da Tomé são conhecidos como exemplo de organização, interação e integração dos seus convidados.
4. Avaliação do desempenho	A **Avaliação de Desempenho** é uma importante ferramenta de Gestão de Pessoas que corresponde a uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Existe nesta escola uma pratica permanente de avaliação de desempenho de seus profissionais. O objetivo final é contribuir para o desenvolvimento das pessoas na instituição.

	Reuniões do PPP, reuniões especificas por setor, acompanhamento das atividades de cada profissional, uso de questionários, observação das aulas, cumprimento de prazos, cumprimento de metas, autoavaliação são instrumentos e formas de colher informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e para elaboração de um plano de ações em relação a vários níveis – geral da instituição, por área e individual. **Tematização da prática do professor.** Tematizar significa retirar algo do cotidiano, fazer um recorte da realidade, para, então, transformá-la em objeto de reflexo. Para fazer a tematização da pratica dos professores, os coordenadores analisam registros e relatos, e observam as aulas para saber o que de fato ocorreu durante a interação entre aluno e professor. Com o resultado da observação sistematizada em relatórios com identificação de problemas, os coordenadores apresentam e discutem com os professores de forma coletiva e/ ou individual formas de melhoria da pratica pedagógica. Não adianta registrar uma situação inadequada para dizer aos professores o que não funciona. E preciso ser afirmativo. Com esse trabalho e possível extrair a teoria previamente estudada nos encontros de formação e identificar os procedimentos aplicáveis para as situações observadas. Dessa forma, os coordenados certificam-se que as aulas estão mudando para melhor e que as novidades introduzidas tem impacto na aprendizagem dos alunos.
5. Observância dos direitos e deveres	A escola realiza, sistematicamente, estudos das matrizes Curriculares, portarias e instruções expedidas pela SEDUC, LDB, regimento Escolar, Estatuto do Magistério e outros documentos necessários que orientam legalmente direitos e deveres dos profissionais da escola, pais e alunos.
6. Valorização e reconhecimento	Para valorização e reconhecer o trabalho e esforço dos professores e demais profissionais, a escola promove as seguintes ações: homenagem a professores e alunos premiados em avaliações, divulgação do trabalho dos professores no informativo bimestral correspondência de agradecimentos e elogios, faixas e convocação de profissionais da própria escola para coordenar projetos, palestras e formação continuada.

V- Gestão de Serviços e Recursos

1. Documentação e registros escolares	A equipe da secretaria escolar, coordenada pela secretária, é orientada pelo gestor a manter os dados dos estudantes sempre organizados. Esse trabalho é feito durante todo o ano, da seguinte forma: **Documentação do aluno** Divulgação dos documentos necessários para a matrícula de alunos novatos por meio de panfletos; Coleta de todos os dados dos alunos no ato da matrícula; Revisão das pastas dos alunos para observar se há cópias arquivadas de documentos importantes que garantirão a precisão dos dados no histórico; Levantamento de pendências na documentação dos alunos para providenciar a atualização; Comunicação com outras escolas para solicitar históricos pendentes na documentação dos alunos. Agilidade na entrega dos diários de classe no início do ano letivo; Orientação do preenchimento dos diários de classe; Acompanhamento bimestral do preenchimento dos diários, supervisionando registro de aulas, freqüência dos alunos, notas e registro de planejamento; Utilização de bilhetes, afixados nos diários, para comunicar os professores às pendências e /ou elogiar a organização do documento; Elaboração de calendário bimestral para entrega dos diários na secretaria e supervisão rigorosa para cumprimento dos prazos; Utilização de agenda para anotação de solicitação de documentos e livro de protocolo para registrar a entrega; expedindo os documentos no menor espaço de tempo possível; Entrega de boletim bimestral aos pais informando as notas dos alunos; Entrega dos históricos e certificados escolares dos alunos concluintes no ato da conclusão; Atendimento aos requerimentos de fichas para aposentadoria, salário maternidade, benefício do INSS, em tempo hábil; Informatização dos históricos escolares para facilitar a expedição da segunda via, caso seja necessário;
2. Utilização das instalações e equipamentos	As instalações, equipamentos, materiais pedagógicos, os recursos tecnológicos e financeiros são utilizados de forma adequada,

	visando a implementação de ações do Projeto Político Pedagógico, da seguinte forma: **Descentralização – co-gestão do controle de uso de instalações.** O hábito de manter fechados os espaços de uso comum e armários e o diretor ser o guardião das chaves. Essa é uma prática que não existe nessa escola. Todas as chaves da escola ficam em local acessível na secretaria e os funcionários, por setor, ficam encarregados de abrir portas e controlar o uso das instalações, embora supervisionados pelo gestor, sempre presente em todos os espaços da escola. Delegar a responsabilidade no uso dos espaços contribui para o entendimento de que a missão de cuidar da escola é de todos.
3. Preservação do patrimônio escolar	Preservação do espaço, do mobiliário e dos materiais é um sinal de respeito a todos que freqüentam a escola e fazem dela lugar de ensino e aprendizagem, convívio e crescimento. Quem chega á nossa escola admira-se com o prédio atraente e conservado que encontra. Isso porque procuramos prevenir o desgaste, planejar a conservação e engajar a comunidade escolar na detecção de problemas, garantindo uma boa gestão dos recursos físicos e materiais.
4. Interação escola/comunidade	O Projeto Político Pedagógico contempla ações de integração escola/comunidade e disponibiliza o espaço físico e o uso de equipamentos para realização de atividades pela comunidade local. Das ações realizadas podemos citar: a participação da escola nas festividades da comunidade com apresentação de danças; cedência do prédio da escola para realização de seminários; empréstimo de equipamentos, material e figurino para outras escolas devidamente documentado.
5. Captação de recursos	Acreditamos que só com a conscientização e a soma de esforços é possível melhorar os padrões de uso e a qualidade da Escola pública Esta instituição investe no envolvimento da comunidade e organiza constantemente eventos com a finalidade de levantar fundos visando não comprometer as ações definidas no Projeto Pedagógico por falta de recursos materiais e/ou financeiros. O importante é que todos se sintam pertencentes e responsáveis pela Escola. "**Ajudar a manter a integralidade física e cultural da escola leva o indivíduo a legitimar seu papel na comunidade, valoriza o sentimento de pertencimento a um grupo capaz de vencer desafios, reafirma valores e faz com que todos**

	vejam a escola como um patrimônio da *comunidade".*
6. Gestão de recursos financeiros	A boa administração e a transparência na aplicação dos recursos financeiros garantem a implementação das ações do projeto Pedagógico. Há nessa escola um planejamento participativo, onde o colegiado e o conselho escolar elaboram, coletivamente, uma planilha com três campos: um para a previsão de gastos, outro para as dívidas pendentes e o último para a montagem de um fundo de reserva para emergências. Com essas medidas simples, fica fácil antecipar e controlar o orçamento e garantir as ações do PPP.

ANEXO C – SÍNTESE DOSSIÊ ESCOLA C

Auto avaliação (Escola Municipal Professora Iracema Maria Vicente)

I- Gestão Pedagógica

1. Proposta curricular contextualizada	A ETI é uma escola movida por ambientes virtuais de aprendizagem, com a implantação gradativa de um computador por aluno. O processo de alfabetização implica, assim, fluência tecnológica, na condição de meio voltado para o aprimoramento do direito de aprender bem. As tecnologias preferenciais serão aquelas que promovem a autoria individual e coletiva dos alunos, visando, ao mesmo tempo, manejo adequado que sabe se informar, comunicar-se e pensar.
2. Monitoramento da aprendizagem	Em um projeto de educação integral, a avaliação é mais um elemento que contribui para a integração curricular e para o entendimento de que o aluno precisa ser “olhado”, “percebido” nas suas mais diferentes dimensões. Dentro dessa proposta, a perspectiva do que é ensinado na escola e o que se espera que o aluno aprenda, precisa

	ser redimensionada e ampliada. Todas as atividades desenvolvidas, seja pelos ambientes de aprendizagem ou pelas atividades integradoras e complementares, devem ser consideradas na avaliação integral do aluno. Na perspectiva de que a avaliação deve considerar o percurso do aluno, a observação e o registro têm papel fundamental para o monitoramento da aprendizagem do educando.
3. Inovação Pedagógica	A Escola em Tempo Integral contempla em sua proposta práticas pedagógicas inovadoras, dinâmicas diferenciadas das convencionais, disposta a atender o maior número de crianças possível, conforme suas necessidades e especificidades. Com isso, o currículo da ETI também foi pensado para ser diferenciado e dinâmico, não fragmentado ou em contra turno, mas de forma mesclada ao longo do dia, no qual o aluno tem disciplinas curriculares de Língua Portuguesa, Matemática, Ciências, História, Geografia e Educação Física e Artes. Sendo elas, com exceção das últimas duas, integradas em ambientes que contemplam três disciplinas por aula, o que favorece a interdisciplinaridade dos conhecimentos, ou como chamamos aqui, tempos de estudos, sendo que nos estudos e produções com momentos individuais e coletivos, os alunos são estimulados a produzirem texto de autoria individual ou coletiva.
4. Inclusão com equidade	Por defendermos uma prática pedagógica que seja inclusiva, consideramos importante entender que cada momento histórico tratou de maneira peculiar a socialização dos ditos “diferentes”, pessoas essas que não se enquadravam à normalidade determinada pelo conjunto da sociedade. Com o movimento da inclusão iniciado nos anos 1990 passou-se a defesa que o termo mais correto e apropriado para o momento que estamos vivendo é “Pessoas com Deficiências”, haja vista, a deficiência fazer parte da nossa condição humana. Este termo foi estabelecido por convenções de direitos. Assim a proposta da Escola Municipal de Tempo Integral “PROFESSORA IRACEMA MARIA VICENTE” desenvolve uma prática pedagógica na qual se evita tentar esconder ou disfarçar a deficiência, mas mostrar com dignidade a realidade, valorizando as

	diferenças e necessidades decorrentes da deficiência, integrando o educando ao seu grupo e potencializando sua aprendizagem.
5. Planejamento da Prática Pedagógica	As práticas de planejamento das aulas pelos professores são realizadas de forma sistemática, coletiva e cooperativa, em consonância com a proposta curricular da escola e com base nos avanços e necessidades individuais dos estudantes? A Metodologia da problematização busca propiciar aos educandos, a construção do conhecimento de forma autônoma e colaborativa, visando capacitálos a atuarem com competência em sua realidade concreta. Propõe, intencional e sistematicamente, problemas de diferentes formas e em diferentes níveis de complexidade, com articulação permanente entre teoria e prática, por meio da mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto da realidade, segundo padrões de qualidade requeridos pela sociedade atual.
6. Organização do espaço e do tempo escolares	Na busca por uma educação de qualidade, onde o ensino será voltado para os saberes integrais do educando na Escola Iracema Maria Vicente constrói-se uma educação com ambientes de aprendizagens (AA), ambientes integradores (AAI), horário de trabalho e pesquisa articulado (HTPA), horário de trabalho e pesquisa individual (HTPI), tempos de estudo, ACCs (Atividades Curriculares Complementares), horários de Ambiente Virtual, biblioteca, brinquedoteca, momento da acolhida assim como o horário de almoço e lazer das crianças. Esses ambientes e horários possibilitam um aprendizado significativo, pois as integrações de diferentes áreas do conhecimento estão em evidência, assim a educação se desenvolve por meios integradores do conhecimento. Os ambientes de aprendizagem surgiram para melhoria da qualidade de ensino e aprendizagem, assim fazer a desconstrução do velho para construir o novo é necessário. A escola desenvolve uma nova organização de tempo escolar assim distribuídos, para o currículo comum: os ambientes de aprendizagem- AA, e ambientes de aprendizagem integradores- AAI e a parte diversificada: atividades curriculares complementares- ACC.

II- Gestão de Resultados Educacionais

1. Avaliação do Projeto Pedagógico	A avaliação é parte integrante e fundamental dos processos de ensino e de aprendizagem e, portanto, não pode estar desvinculada destes processos e nem ter outra função que não seja contribuir efetivamente para que professores aprimorem suas práticas e os alunos tenham garantido o seu direito de aprender. Dessa forma, a avaliação torna-se instrumento privilegiado de uma regulação contínua das diversas intervenções e das situações didáticas, e aproxima professores e alunos. Consideramos que o passo a passo da vida escolar de cada aluno seja registrado e pontuado para a verificação dos avanços do ensino e da aprendizagem. A análise dessa aprendizagem passa por várias dimensões e critérios para que haja formação integral desse aluno. É assim que, na tentativa de contemplar todas as instâncias passíveis de avaliação da atividade humana, e desta forma possibilitar a compreensão das variáveis que interferem no comportamento dos alunos, as atenções dos educadores estão direcionadas para três dimensões (categorias), que subsidiam o processo avaliativo. Nesse sentido, segundo Demo, a avaliação é um componente intrínseco, estrutural de todo o processo comprometido com a qualidade educativa: "definindo qualidade, não como algo contrário, oposto, apenas diferente de quantidade, mas como a dimensão histórica da intensidade, todo fenômeno qualitativo é, desde logo, processo de (re) construção com marca humana". Nesse sentido mais amplo a ETI vem socializando os objetivos e metas alcançados por meio de reuniões com o Conselho Escolar realizadas bimestralmente e também com os pais. O Conselho Escolar tem prioritariamente a responsabilidade de acompanhar como está o projeto pedagógico da escola. Desta forma segue abaixo atas de reuniões tanto do Conselho como da comunidade escolar de nossa práxis.
2. Rendimento escolar	O Ministério da Educação Nacional - MEC, instituiu em 2007 o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB, para auxiliar as escolas a visualizarem e trabalharem as suas deficiências. O IDEB se baseia no fluxo escolar e nos resultados de desempenho em Língua Portuguesa e Matemática no 5º e 9º ano do ensino fundamental e no 3º ano do ensino médio. Mediante os resultados obtidos seja na Provinha Brasil realizado nos 2os anos ou Prova Brasil nos

	5os anos, a nossa escola definiu metas e ações para elevar o nosso índice, que em 2009 ficamos com 5,1. A nossa prática educativa refletida coletivamente é a melhor fonte de ensinamento teórico reflexivo, pois visa o comprometimento de todos em não deixar nenhum aluno para trás. Os resultados servem como subsídios para reformulação do projeto político pedagógico. Em 2011 todas as ações foram desenvolvidas na ETI visando sempre atingir os objetivos propostos em relação ao sucesso do aluno em suas aprendizagens.
3. Frequência escolar	Na escola o controle é feito diariamente pelos professores de todas as áreas do ensino por meio do diário de classe. Logo depois, a monitora faz o levantamento das faltas ocorridas no dia e encaminha a direção da escola. Havendo dois dias de faltas consecutivas o professor comunica ao seu coordenador pedagógico e o mesmo, entra em contato com a família para saber o motivo das faltas, alertando sobre a obrigatoriedade da freqüência escolar. Quando necessário a coordenação realiza visita domiciliar para verificar junto aos familiares os motivos da falta do aluno.
4. Uso dos resultados de desempenho escolar	Para DEMO (2010) os resultados do IDEB/2009 constataram-se algumas melhorias ainda que lentas no ensino fundamental. A ETI Professora Iracema Maria Vicente tem seu foco no desempenho dos alunos dos anos iniciais do ensino fundamental e os resultados foram significativos em relação à REDE Municipal. Isso tem nos motivado a utilizar os dados dessas avaliações para implementarmos metas e ações. Esse fazer tem dado qualidade diante dos resultados obtidos.
5. Satisfação dos estudantes, pais, professores e demais profissionais da escola.	Sabemos que é de fundamental importância que os alunos se sintam felizes em suas escolas, e principalmente no local onde permanecem o dia todo. A proposta inovadora foi pensada principalmente nesses aspectos de favorecer o bem estar de todos e que haja uma boa aprendizagem. Para tanto o grupo gestor realizou durante o ano letivo de 2011 vários levantamentos: Os Conselhos de Classes Participativos realizados a cada bimestre pelas coordenadoras pedagógicas com suas turmas é uma das formas de saber da satisfação ou não dos alunos sobre sua escola e de sua aprendizagem. Eles são realizados com a presença dos professores, coordenadores e direção.

6. Transparência dos resultados	A avaliação na ETI é compreendida como um conjunto de ações com vistas ao acompanhamento e ao desenvolvimento permanente de alunos no que se refere à aprendizagem, bem como um meio para orientar as intervenções pedagógicas, a levar em consideração os diferentes recursos disponíveis: financeiros, humanos e didáticos. Nesse caso, para que a avaliação se apresente como um componente facilitador entre a aprendizagem e o ensino, faz-se necessário deixar o aluno consciente do seu papel nesse ambiente, ou seja, conhecedor de seus avanços, dos seus obstáculos, sobretudo das possibilidades de superação, torná-lo, enfim, um avaliador de si. No entanto, os dados coletados por meio dos diferentes instrumentos avaliativos devem ser compartilhados com os pais e com as crianças, com a intenção de ajudá-las a aprender melhor e estabelecer vínculos de parceria e confiança com os pais.

III- Gestão Participativa

1. Projeto Pedagógico	O Projeto Político Pedagógico desta Escola começou a ser esboçado a partir do momento em que um teórico da Educação, professor Pedro Demo, sugeriu à Secretaria Municipal de Educação - SEMED, uma nova proposta pedagógica, com uma estrutura diferenciada, tanto física, com a existência de um projeto arquitetônico moderno e arrojado, quanto de ensino com uma educação inovadora com o objetivo de oferecer aos alunos, habilidades do século XXI e possibilitando, como o teórico menciona o direito de se "aprender bem", por meio das novas alfabetizações, oportunizando a fluência tecnológica e a aprendizagem virtual. Com a abertura dos trabalhos pedagógicos, surgiu a necessidade de se adequar a proposta pedagógica, até então teórica, à realidade da prática, para isso, iniciaram-se as discussões por parte da comunidade escolar, gerando a partir destas, a primeira Proposta Político Pedagógica concreta. Com base em pressupostos teóricos e práticos, sendo este documento, alvo de novas modificações, pois, como se coloca para todos os envolvidos no processo de ensinoaprendizagem, o Projeto Político Pedagógico não está "engessado". Para tanto, são realizadas reflexões periódicas sobre ele, principalmente, em reuniões que iniciam o ano letivo, onde todos os representantes que fazem parte da comunidade escolar tomam conhecimento (no caso de serem novos na

	instituição), discutem e opinam sobre ele. Em se tratando de sua estrutura, o Projeto Político Pedagógico desta escola apresenta em seus momentos iniciais a caracterização do meio de ensino, com a identificação e um breve histórico dos processos que envolveram a concretização da Proposta Pedagógica do Professor Pedro Demo. Em sua sequência há um organograma visando um entendimento maior sobre a estrutura organizacional da instituição. Tendo como foco da organização o aluno e o professor que estão diretamente ligados na relação da construção dos saberes. O Projeto traz ainda, inicialmente, um histórico biográfico da personalidade que deu nome a unidade escolar, a sra. Iracema Maria Vicente. Em sequência, encontra-se a missão, os valores e a visão de futuro, são os pontos fortes que ligam diretamente a Proposta de ensino-aprendizagem.
2. Avaliação Participativa	Avaliar converteu-se numa atividade de julgamento das práticas educacionais, cujo centro se coloca fora dos atores que realizam tais práticas: alguém que qualifica o aprendizado dos alunos ou a justeza de um currículo, os resultados da prática de um projeto ou programa sobre determinada população, os feitos de alguma intervenção de certos agentes institucionais. Por outro lado, o participar coloca o centro das decisões nos sujeitos atores dos processos. E isto demarca um conjunto de tensões e contradições ainda não muito bem resolvidas, nem teóricas, nem metodológica, nem praticamente. A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima na escola, uma vez que, por meio dela, observam-se os problemas educacionais, bem como os resultados positivos, e se busca compreender, pela visão estratégica e de conjunto ações interligadas.
3. Atuação dos colegiados	O Conselho Escolar da Escola de Tempo Integral Iracema Maria Vicente foi constituído no final de 2009 e tem como membros representantes: pais, estudantes, professores, funcionários e direção, cabendo a cada composição dois anos de mandato. São realizadas reuniões periódicas conforme calendário escolar conjuntamente com Associação de Pais e Mestres (APM) buscando o fortalecimento da gestão democrática. Esta forma de representatividade dos integrantes do contexto escolar está em processo de amadurecimento haja vista que sua implantação na Rede Municipal de Educação de Campo Grande/MS foi instituída em 2009 pela Resolução SEMED n. 130 de 15 de Julho. Nossa instituição está entre as primeiras escolas a viabilizar este organismo colegiado. Foto

	ao lado direito de uma das reuniões do Conselho Escolar e APM/2011.
4. Integração escola-sociedade	A educação integral, na Escola Municipal Iracema Maria Vicente é uma proposta diferenciada de ensino aprendizagem em que a integração com a sociedade desde a época do manifesto dos pioneiros da educação era idealizada, mas com a evolução da educação e da sociedade é necessário uma nova escola com fazeres pedagógicos mais voltados para atender a sociedade atual. Sendo assim a escola busca recursos para atender a sua ação na solidariedade como meio social e só então se tornará capaz de transformar-se num centro de criação, atração e irradiação das atividades educativas sociais. Educando para formar cidadãos reflexivos, pesquisadores, a educação não pode ficar alienada, pois é preciso interar as crianças para viver na sociedade atual, não apenas preenchendo espaços no fazer pedagógico e sim propor uma educação com interação com a sociedade, sendo assim a escola tem parcerias com a comunidade, com conselho tutelar, com a polícia militar, com projetos de esportes, com visitas culturais entre outros. Assim envolvendo família e comunidade escolar e sociedade local.
5. comunicação e informação	A escola disponibiliza vários canais de comunicação com a comunidade local. A agenda que acompanha a criança e funciona como ponte entre Escola e família, sendo essencial nas questões mais específicas do dia a dia; A reunião de pais que é um ponto forte para a escola, é um canal extremamente relevante, pois observamos o quanto à comunidade se envolve “abraça a causa” e quer participar. A concentração de pais durante os encontros é em torno de 85% (oitenta e cinco por cento) do total. Percebe-se aqui uma comunidade participativa, mesmo porque a gestão realiza uma avaliação através da agenda para que a família opine sobre o melhor horário para os encontros. Dessa forma, as reuniões acontecem no período noturno devido à disponibilidade dos pais. No mural, logo no portão de entrada, são concentrados informativos de caracteres diversificados como: prestações de contas, balancete da Associação de Pais e Mestres, cartaz do Conselho Escolar com informações sobre a aplicação financeira, murais que tratam da “Missão da Escola, Valores e Visão de Futuro” bem como cartaz sobre o cardápio do dia. A acolhida é realizada pela diretora todas as manhãs, também é um canal comunicativo precioso para a escola, já que a concentração de pais que ficam para prestigiar torna-se oportuno reforçar ou

	antecipar informações relevantes. Contudo, a escola realizou e realiza um trabalho de comunicação dinâmica junto à comunidade, o que aconteceu no ano de 2011 foi com a parceria dessa comunidade, nada aleatório, para a escola prestar contas e dar transparência a comunidade que a envolve é uma questão de compromisso com a vida escolar da criança, da família e da sociedade como um todo.
6. Organização dos estudantes	A proposta pedagógica da Escola de Tempo Integral desenvolve todas as suas ações visando às cinco dimensões das quais destacamos três delas como preparação para que nossos alunos atuem de forma organizada, solidária, cooperativa e comunitária. Nossos alunos são estimulados desde a pré escola a relativizar os conteúdos, de forma que estabeleçam conexões com a sua escola, bairro e cidade. Levando-os sempre a pensarem de forma cooperativa, visando o desenvolvimento de sua formação cidadã.

IV- Gestão de Pessoas

1. Visão compartilhada	Nesta unidade escolar, também existem momentos de reuniões que envolvem todos os funcionários para solucionar pequenos problemas corriqueiros bem como tomada de decisões que envolvem a rotina escolar. Bimestralmente são realizadas reuniões de pais e mestres para informar o rendimento dos alunos por meio de boletins e planilhas de acompanhamento. É nesta ocasião que também são abordados assuntos referentes à parte administrativa da escola como gerenciamento dos recursos disponíveis, demonstração das ações desenvolvidas pela escola no decorrer do bimestre. Após este momento, os pais são encaminhados às salas de seus filhos onde recebem orientações e informações sobre o desenvolvimento dos alunos. Na ETI acontecem interações entre professores e alunos por meio do conselho participativo no qual os educandos têm a oportunidade de elencar os pontos positivos e negativos do convívio escolar. Na ocasião, ocorre ainda uma auto-avaliação em que a criança analisa o seu próprio rendimento. Quando não há participação efetiva dos pais na escola, os educadores junto com o grupo gestor convocam-nos a comparecer na instituição para esclarecimentos referente à vida escolar do aluno. No início do ano letivo a comunidade é convocada a comparecer em uma reunião que entendemos ser a primeira do ano, na qual é

	explicado o funcionamento da escola, a organização da rotina, as regras, o objetivo pedagógico para o ano letivo, a apresentação dos projetos e as metas que se pretendem alcançar no decorrer do ano letivo, bem como o que será cobrado e quais as responsabilidades que caberão à família. Todas as decisões da instituição são tomadas com a participação de toda a comunidade escolar (direção, coordenação, equipe docente, pais, funcionários e alunos), como propõe o Projeto Político Pedagógico da Escola.
2. Desenvolvimento profissional	Nessa unidade escolar a formação continuada está assegurada em sua proposta pedagógica e é concretizada, por iniciativa da escola, nas horas de trabalhos pedagógicos coletivos – HTPC e nas horas de trabalhos pedagógicos articulados – HTPA. O HTPC é a pausa reflexiva em que gestores e professores podem discutir e refletir sobre educação integral, proposta pedagógica da escola e tudo que diz respeito à concretização dessa proposta inovadora. A organização do HTPC se dá em encontros periódicos com toda a equipe pedagógica e é nesse tempo de estudo que se discute a escola que está sendo construída e concretiza-se o que a escola e a sociedade exigem. Essa formação continuada possibilita momentos para o professor expor suas dificuldades e necessidades. A prática educativa quando refletida coletivamente é a melhor fonte de ensinamento teórico reflexivo, pois visa práticas mais comprometidas. O HTPA é um momento de formação contínua dos educadores da escola, troca de experiências, planejamento e replanejamento das ações, discussão sobre o processo de ensino e de aprendizagem e do cotidiano escolar. Dessa forma, ela possibilita a articulação da equipe por ano de atuação e/ou área específica visando à integração entre todas as atividades que acontecem na escola. Seu foco é constituído, prioritariamente, por questões pedagógicas e contribui para que os profissionais da escola possam refletir sobre práticas educativas.
3. Clima organizacional	O grupo gestor da ETI Iracema Maria Vicente tem se preocupado sempre com o bem estar de todos os integrantes que compõe a escola. O planejamento realizado no início letivo demonstra que há um envolvimento de todos. Foi realizada uma dinâmica de integração onde todos os participantes puderam ouvir e falar com colegas

	que trabalham direta ou indiretamente.
4. Avaliação do desempenho	Durante todo o ano letivo existe acompanhamento sistemático da equipe escolar e das suas práticas que são discutidas e avaliadas sistematicamente. Em específico com os docentes, esta prática é realizada nos horários dos planejamentos individuais e coletivos, HTPA (hora de trabalho e planejamento articulado), HTPC (hora de trabalho e pesquisa coletivo) e estudos individuais, onde juntamente com a coordenação pedagógica são lançadas estratégias para melhorar sua prática em sala de aula, a fim de garantir que o aluno aprenda mais e da melhor forma possível. Outros segmentos da escola (secretaria, merendeiras, zeladoria, estagiários, monitores), também são orientados através de reuniões periódicas, avaliando o trabalho e criando-se estratégias para que se alcancem os objetivos no sentido do oferecimento de uma educação integral de qualidade. Primando pela formação de profissionais com "espíritos" de educadores.
5. Observância dos direitos e deveres	A escola de período integral é uma instituição de ensino comprometida com o desenvolvimento de práticas de conhecimento e observância da legislação educacional, do regimento escolar, assim como as demais normas legais que orientam os direitos e deveres dos professores, demais profissionais que atuam na escola, pais e estudantes. No caso do regimento escolar, é garantida em sua elaboração a participação de pessoas que participam dos diversos segmentos da escola, como forma de legitimação, conhecendo assim a função a qual cada um exerce. Outro ponto primordial é que na prática são cumpridos os direitos e deveres existentes dentro da organização do sistema escolar desta unidade, a comunidade escolar compartilha essas regras, buscando sempre estabelecer uma relação de transparência e confiança da gestão escolar para com os docentes, demais profissionais da escola, discentes e comunidade. Entre as práticas desenvolvidas podemos citar: o momento da acolhida, os horários de funcionamento (entrada e saída), as reuniões de pais com uma boa participação em relação ao acompanhamento da vida escolar dos filhos.
6. Valorização e reconhecimento	A maior valorização do profissional da educação que atua em nossa escola está no sentido de propiciar condições de trabalho adequado. A

	arquitetura moderna proporciona esse ambiente de trabalho, necessários para que exerçam suas atividades e seus planejamentos de forma eficiente (materiais, equipamentos tecnológicos, organização de visitas técnicas). O acompanhamento sistemático da coordenação, respaldando a todo momento o trabalho do professor, também se constitui na nossa principal forma de valorização. No início do ano e após as férias escolares de julho, os profissionais da escola são recebidos pela equipe gestora com colhimento, um café da manhã, de forma que esta chegada na escola seja prazerosa e em seguida são traçadas as metas para o ano. Neste momento com a ajuda das psicólogas, todos são convidados a refletirem sobre sua vida pessoal e profissional. Há também comemoração dos aniversariantes da semana junto com todos os alunos que completam seu aniversário. Outra prática habitual que o grupo gestor faz é a comemoração dos professores e funcionários realizada em outubro de cada ano. São proporcionados momentos de descontração com sorteios de brindes e oferecido um jantar sempre em local apropriado. Também é realizado no final de cada ano uma grande confraternização todos os funcionários da escola onde procuramos realizar um almoço com algumas atividades recreativas, amigo secreto e outros. Todas as atividades realizadas têm o objetivo de reforçar o sentido de pertencimento do grupo.

V- Gestão de Serviços e Recursos

1. Documentação e registros escolares	Um dos documentos mais importantes para o aluno é o seu requerimento de matricula cuja responsabilidade está nas mãos dos pais dos alunos menores de idade em assiná-los. Os documentos e registros escolares estão organizados de acordo com as orientações da Divisão de Monitoramento e Normas da Secretaria Municipal de Educação - SEMED e Regimento Escolar, o que proporciona atendimento ágil e de fácil acesso a toda comunidade local. A atualização é feita através de correspondências recebidas da Secretaria Municipal de Educação, Diário Oficial *on-line*, correspondência eletrônica, entre outros. A Secretária Escolar participa constantemente de reuniões e capacitações que são repassadas para o grupo. A escrituração, correspondência e demais documentos são armazenados e organizados em

	pastas em armários específicos. Os livros pontos dos funcionários administrativos e dos docentes são realizados conforme modelo da SEMED e devidamente arquivados ao término do ano.
2. Utilização das instalações e equipamentos	A escola possui instalações, equipamentos e materiais pedagógicos e tecnológicos necessários para atender satisfatoriamente o corpo docente, implementando o projeto pedagógico da escola. A proposta pedagógica exige que os professores selecionados para atuarem na ETI, estejam preparados para fazer uso dos diferentes ambientes de aprendizagem (biblioteca, laboratório de ciências e matemática, laboratório de artes, ambiente virtual, brinquedoteca, parques, sala de dança, sala de jogos, sala de musicalização, sala de aula e quadra de esportes) e manuseio dos equipamentos necessários em cada ambiente. Devido à quantidade de materiais existentes no laboratório de ciências e matemática, alguns recursos são pouco utilizados pela complexidade do manuseio. Mas, são realizadas formações continuadas para que professores possam sanar todas as suas dificuldades e usufruir de todos os recursos existentes nesses ambientes, sem contar que possui um profissional competente neste ambiente, que tem como função auxiliar os professores sempre que solicitado. Os alunos dos 1os, 2os e 3os anos possuem netbooks de uso individual em sala para que o professor possa ter mais esse recurso tecnológico disponível quando necessário, pois se acredita nesta proposta que a criança pode aprender brincando e que estimular o aluno é fator primordial, portanto o computador é uma ferramenta de apoio no processo de ensino aprendizagem, visto que as crianças de hoje fazem parte de uma sociedade globalizada, onde as novas tecnologias estão presentes em seu cotidiano. A escola possibilita essa inclusão digital da criança, fazendo com que ela se torne autônoma e consciente do uso das tecnologias. Como os alunos da Educação Infantil, 4os e 5os anos ainda não possuem os netbooks, conforme a proposta da escola, os mesmos fazem uso dos ambientes virtuais, para que possam suprir a falta desse recurso em sala. Em relação aos materiais pedagógicos, muitos são adquiridos com verbas arrecadadas pela venda de sorvetes, festa junina e outros, além de, os professores conforme suas necessidades, confeccionarem seus próprios materiais para atender as necessidades de seus alunos. Por conta da proposta inovadora, o uso frequente do *data show* se faz necessário para mobilização durante o tempo de estudo, por meio

	de um vídeo, uma notícia, apresentação de slides, entre outros.
3. Preservação do patrimônio escolar	A Escola Municipal de Tempo Integral traz em sua missão a formação de cidadãos responsáveis e capazes de construir saberes indispensáveis para suas vidas. Essa é a plataforma trabalhada com toda comunidade escolar desde a acolhida quando se fala dos conhecimentos filosóficos que necessitamos ter em relação ao respeito. Nesse pensamento incluímos os valores de conservação, higiene, limpeza, preservação e manutenção desse lugar onde ficamos durante nove horas ou mais diariamente. Para preservar o prédio escolar, os equipamentos, as instalações e materiais pedagógicos é preciso que todos, alunos, professores, coordenadores, direção, pais, funcionários e comunidade local vejam a escola como um bem público de grande valor para o crescimento dos alunos e evolução do ensino. É importante que todos cuidem e se envolvam com a escola e estejam com pensamentos e atitudes de preservação e progresso.
4. Interação escola/comunidade	O estreitamento de laços entre escola e comunidade gera muitos benefícios à própria comunidade escolar, além de estabelecer uma relação de respeito e confiança com a escola, promovendo sua valorização junto à comunidade. Além disso, a escola é utilizada pela comunidade para outros fins, tais como cultos religiosos, campanhas de vacinação, acampamento de grupos culturais (Centro de Tradição Gaúcha) em feriados e finais de semana e a Justiça Itinerante mensalmente com datas em calendário anual.
5. Captação de recursos	Sabemos que o trabalho do grupo gestor da ETI tem sido compartilhado tanto na parte pedagógica como na administrativa, procurando suprir todas as necessidades possíveis. As atribuições do gestor escolar são inúmeras, e as necessidades de uma escola que atende alunos em tempo integral são ainda maiores. Pensando nisso, a gestora da ETI procurou desenvolver estratégias, buscando alternativas financeiras junto a essa comunidade. Mensalmente a Secretaria Municipal de Educação - SEMED disponibiliza um quantitativo para as despesas de material de consumo (limpeza e expediente de secretaria). Em reunião com a Associação de Pais e Mestres - APM em 2009, e com o Conselho Escolar nos anos seguintes os membros elaboram algumas ações para a captação de verbas complementares para a melhoria do projeto político da escola. Propusemos aos colegiados a venda do sorvete

	aos alunos no horário após o almoço devido ao clima da região ser muito quente. Com a arrecadação da venda do sorvete pudemos colocar cortinas nas salas de aula, biblioteca, secretaria, sala de coordenação, laboratórios de Artes, Educação Física, e de Informática. Isso tem dado qualidade no projeto pedagógico. Também a escola desenvolve um projeto de resgate as danças tradicionais do País que é a realização da Festa Julina. Esta festa é a maior integração da escola com a comunidade. Os pais apóiam, contribuem e participam no projeto. Há um grande movimento entre os professores, alunos e pais, com participação nas gincanas, rei e rainha, com a culminância das danças folclóricas festa num sábado letivo. Os pais também foram parceiros da escola e contribuíram nos projetos pedagógicos com o pagamento de ônibus para as "aulas técnicas", que são realizadas com os alunos pelos professores. Há um plano de Ação estabelecido no inicio de cada ano pelos colegiados e trabalho em função dele para que nossos objetivos sejam alcançados. Assim temos realizado pequenas edificações para a melhoria do bem estar dos nossos alunos que ficam em tempo integral na escola.
6. Gestão de recursos financeiros	Todas as atividades desenvolvidas na Escola de Tempo Integral são devidamente planejadas. Sabemos que a qualidade dos serviços públicos educacionais necessita dessa organização para que os recursos públicos sejam bem aplicados sem desperdícios. O planejamento pedagógico requer uma atenção especial e as verbas públicas são prioritárias tendo como foco a aprendizagem do aluno. Assim, nosso olhar está diretamente centrado nas metas e ações, colocados no Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE/2011 onde elencamos nossos objetivos estratégicos. As metas são estabelecidas mediante as necessidades de cada turma, e as ações são voltadas para que haja uma boa aprendizagem e recuperação dos alunos que estão em defasagem. Após os professores elaborarem suas ações, o grupo gestor desta escola prepara o plano sabendo quanto de recurso será destinado anualmente para os projetos que serão trabalhados.