

TECNOLOGIAS DIGITAIS NA GESTÃO ESCOLAR: DILEMAS E DESAFIOS NA PERSPECTIVA DOS DIRETORES

DIGITAL TECHNOLOGIES IN SCHOOL MANAGEMENT: DILEMMAS AND CHALLENGES FROM THE DIRECTOR'S PERSPECTIVE

Grupo Temático 3.

Subgrupo 3.1.

Raíssa de Oste
Camila Dias de Oliveira
Glauber Santiago

Resumo:

O presente estudo tem como objetivo verificar quais são as concepções de diretores(as) da educação básica sobre o uso das tecnologias digitais na gestão escolar? E, como essas tecnologias poderão auxiliar nesse processo de gestão? Apesar de se tratar de um trabalho ainda em fase de desenvolvimento, o artigo aqui apresentado aborda conceitos importantes sobre gestão escolar e o uso de Tecnologias Digitais da Educação e Comunicação (TDIC) no processo de gestão. Por meio de coleta de dados (aplicação de questionário e entrevista semiestruturada), espera-se tratar sobre os principais dilemas e desafios dos diretores(as) das instituições brasileiras, destacando, assim, a importância do uso das TDICs no contexto escolar e, buscando melhor eficiência, eficácia e qualidade nas práticas de gestão.

Palavras-chave: Gestão Escolar, TDIC, Democratização, Dilemas e Desafios.

Abstract:

This study aims to verify what are the conceptions of principals of basic education about the use of digital technologies in school management? And, how can these technologies assist in this management process? Despite being a work still in the development phase, the article presented here addresses important concepts about school management and the use of Digital Technologies of Education and Communication (DTEC) in the management process. Through data collection (questionnaire application and semi-structured interview), it is expected to address the main dilemmas and challenges of the directors of Brazilian institutions, thus highlighting the importance of using TDICs in the school context and, seeking better efficiency, effectiveness, and quality in management practices.

Keywords: School Management, DTEC, Democratization, Dilemmas and Challenges.

1. Introdução

Quando se fala em gestão escolar, é normal pensarmos em um contexto amplo e generalista, em que o efeito de gerir ou administrar ocorre a partir da participação de toda a comunidade que faz parte da escola. Entretanto, gerir uma instituição escolar é um trabalho complexo que engloba planejamento, organização, liderança, orientação, mediação, coordenação e avaliação dos processos necessários para que as questões educacionais sejam orientadas e promovam aprendizagem e formação aos alunos (LÜCK, 2009). Para que essa gestão seja coerente e respeite princípios, diretrizes e demais objetivos educacionais, ela engloba o trabalho da “direção escolar, supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola” (LÜCK, 2009, p. 23).

Apesar de poder compartilhar as principais atividades com as demais pessoas envolvidas na gestão escolar, o diretor é considerado o líder, mentor, coordenador e orientador principal nesse processo (LÜCK, 2009) e, por isso, é o foco do presente estudo.

De acordo com Dantas (2016), a escola, como sendo um local que promove a construção do conhecimento e interação social, deve acompanhar as transformações atuais, principalmente no modo em que conduz e organiza seus processos sociais, políticos e pedagógicos. Pensando nessa organização e condução dos processos, vemos a cada dia, especialmente nas escolas públicas de ensino, uma gestão escolar cheia de dilemas e desafios que esbarram em questões financeiras, sociais, políticas e pedagógicas.

Uma maneira de otimizar alguns processos, seria implementando a utilização de Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC). De acordo com o Dicionário Crítico de Educação e Tecnologias e de Educação a Distância, as TDIC fazem referência as tecnologias e a escrita digital. Ou seja, são as tecnologias que fazem parte da cibercultura e possibilitam novas práticas de comunicação e interação (BERTOLDO; SALTO; MILL, 2018). Atualmente, essas tecnologias estão em toda parte e poderiam ser caracterizadas dentro deste contexto, por meio da digitalização de documentos, utilização de *softwares* de gestão, uso de dispositivos móveis e demais recursos digitais.

Diante dessa perspectiva, o presente estudo tem como proposta verificar quais são as concepções de diretores(as) da educação básica sobre o uso das tecnologias digitais na gestão escolar? E, como essas tecnologias poderão auxiliar nesse processo de gestão?

Sendo assim, o artigo está estruturado como segue: a Seção 2 apresenta uma breve contextualização sobre a temática, abordando conceitos e características da gestão escolar e das TDIC. A Seção 3 apresenta os procedimentos metodológicos que serão utilizados para o desenvolvimento do estudo. Por fim, a Seção 4 destaca as principais contribuições do estudo para a área acadêmica e propõe alguns trabalhos futuros.

2. Breve contextualização sobre a temática

Nesta seção apresenta-se um levantamento bibliográfico inicial a respeito das principais pesquisas encontradas na literatura sob as quais este trabalho está fundamentado.

2.1. Como se dá a gestão escolar?

Conforme mencionado anteriormente, a gestão escolar engloba o trabalho de diversos personagens do âmbito escolar que buscam realizar uma promoção de ações educacionais com qualidade social, ou seja, que atenda de maneira adequada toda a população, respeitando e considerando as diferenças dos alunos. Além disso, promova práticas educacionais participativas, por meio do acesso e da construção do conhecimento e, assim, forneça condições para que o estudante enfrente os desafios e se torne um cidadão atuante e transformador na sociedade (LÜCK, 2009).

O objetivo maior da comunidade educacional revela-se, portanto, o de se estabelecer uma comunidade de ensino efetivo, onde persevere, coletivamente, não somente o ideal de ensinar de acordo com o saber produzido socialmente, mas o de aprender, em acordo com os princípios de contínua renovação do conhecimento, criando-se um ambiente de contínuo desenvolvimento para alunos, professores, funcionários e é claro, os gestores (LÜCK, 2009, p. 16).

Desse modo, toda a organização do projeto político pedagógico da escola e o seu currículo, o papel da escola e os profissionais que ali trabalham, deve ter como centro o aluno (Figura 1).

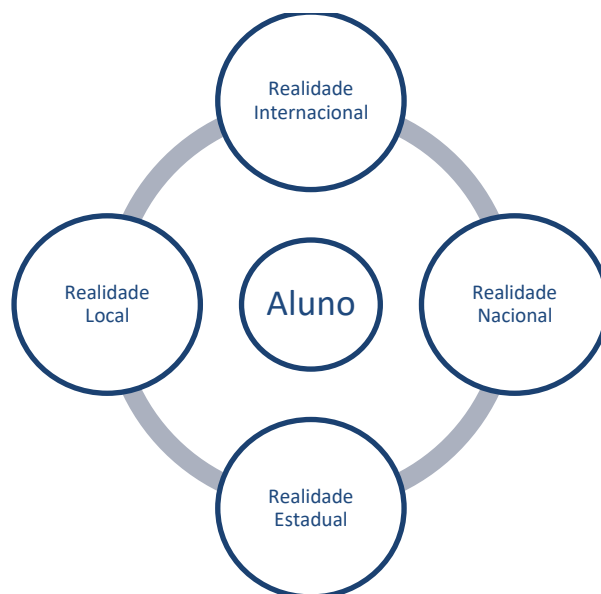


Figura 1. Educação centralizada no aluno.

Fonte: Adaptado de Lück (2009, p. 16).

Vale destacar que o ator considerado de suma importância para o bom gerenciamento desses processos, é o diretor. De acordo com Lück (2009), o diretor escolar deve ter algumas competências relacionadas a diversos contextos para, assim, realizar um trabalho efetivo em sua escola. Dois pontos devem ser levados em consideração pelo diretor. O primeiro deles, diz respeito a ter uma visão geral e abrangente necessárias para o seu trabalho e ter conhecimento a respeito das competências exigidas para o seu desempenho. O segundo ponto, refere-se a estabelecer um programa para que essas competências sejam desenvolvidas. Ou seja, cabe ao diretor definir uma lista das competências necessárias para, dessa maneira, analisar diariamente o seu desempenho, exercitando o automonitoramento e avaliação (Lück, 2009, p. 13).

Diante da sociedade atual e com o advento das TDIC, as competências do diretor devem ser melhoradas continuamente, a fim de promover uma escola mais eficiente e de qualidade. Para que a liderança e gestão sejam realizadas de maneira mais coerente, é necessário que as diversas atividades e questões que envolvem a comunidade escolar sejam partilhadas e, dessa forma, emerge o conceito de democratização escolar.

2.2. Democratização escolar

Para a construção do Projeto Político Pedagógico, no qual o aluno é o centro, faz-se necessário a democratização escolar. Essa democratização só pode se tornar realidade quando a política deixa de ser pensada apenas como partidos, eleições ou mesmo a luta pelo poder, passando para o campo das relações dialogadas, ou seja, convivência que preserva e promove a condução coletiva dos interesses sociais, de maneira pacífica e livre (PARO, 2008), tornando-se, então, uma ação conjunta, em que todos que fazem parte da comunidade escolar possam exercer a política dessa forma.

Sendo assim, destaca-se o desenvolvimento da autonomia da escola. Maneiras autônomas de tomadas de decisões, em diferentes aspectos, que contribuem para o que se pode ser designado como autonomia construída (BARROSO, 1996). “Esta autonomia construída corresponde ao jogo de dependências e de interdependências que os membros de uma organização estabelecem entre si e com o meio envolvente e que permitem estruturar a sua ação organizada em função de objetivos coletivos próprios” (BARROSO, 1996, p. 10).

É necessário saber articular todos os interesses gestionários, políticos, profissionais e pedagógicos, por meio de uma abordagem, segundo Barroso (1996), “caleidoscópica”. Se tornando, então, em uma autonomia que resulta no equilíbrio de forças, “dos quais se destacam: o governo e os seus representantes, os professores, os alunos, os pais e outros membros da sociedade local” (BARROSO, 1996, p.1). Diante dessas colocações sobre a gestão democrática, quatro conceitos nomeados por Sander (1995) são destacados:

- 1) Eficiência “é o critério econômico que revela a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo” (SANDER, 1995, p. 43).
- 2) Eficácia “é o critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar as metas estabelecidas ou os resultados propostos” (SANDER, 1995, p. 46).
- 3) Efetividade “é o critério político que reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas feitas pela comunidade externa” (SANDER, 1995, p. 47).
- 4) Relevância “é o critério cultural que mede o desempenho administrativo em termos de importância, significação, pertinência e valor” (SANDER, 1995, p. 50).

A eficiência e a eficácia estão ligadas a tecnologia, de maneira que a efetividade e relevância estão ligadas a política cultural. Pensando na proposta deste estudo, a tecnologia sendo utilizada dentro dos conceitos de eficiência e eficácia, a gestão democrática por sua vez poderá ter mais forças nos conceitos de efetividade e relevância.

Conforme mencionado anteriormente, cabe ao diretor realizar a organização das estruturas educacionais e, assim, gerenciar e estruturar as atividades principais da escola, promovendo a democratização escolar. Segundo Lück (2009, p. 15), “a ação do diretor escolar será tão limitada quanto limitada for sua concepção sobre a educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola”.

As tecnologias digitais podem ser uma maneira de auxiliar o diretor e demais envolvidos na gestão escolar, uma vez que segundo Levy (1999), as tecnologias ampliam a relação com o saber e, as tecnologias intelectuais com suporte digital, redefinem seu alcance, seu significado e até mesmo sua natureza. Entretanto, por estarem em constante atualização, tornam-se distantes da escola, dificultado o acesso a tal.

2.3. A Gestão Escolar e os novos rumos tecnológicos

Conforme afirma Rampelotto, Melara e Linassi (2015, p. 8), “estamos enfrentando a era tecnológica, do acesso a informação, o que implica mudanças no âmbito escolar”. Diante desse contexto, as instituições escolares passaram a repensar o seu papel, principalmente por conta das diversas transformações caracterizadas pelo processo de integração e reestruturação capitalista do mundo (LIBÂNEO, 2004).

De acordo com Libâneo (2004), um conjunto de acontecimentos e processos relacionados as novas realidades políticas, econômicas, sociais, culturais, geográficas, etc., tornam essas novas exigências institucionais e escolares mais emergentes, tais como:

- Avanços tecnológicos em diversas áreas da engenharia, informática, dentre outros setores;
- Internacionalização do capital, reestruturação do sistema de produção e desenvolvimento econômico e globalização da sociedade;
- Disseminação da informação e produção de novas Tecnologias de Informação e Comunicação;
- Mudanças no processo de organização do trabalho e das qualificações profissionais;
- Mudanças nos conceitos sobre o Estado e suas atribuições;
- Alterações sobre os paradigmas da ciência e do conhecimento;
- Aumento da exclusão e distanciamento social e econômico.

Pensando nessas transformações, faz-se necessário uma gestão escolar mais coerente e que envolva também recursos tecnológicos digitais para uma melhor administração.

Um diretor, um coordenador tem nas tecnologias, hoje, um apoio indispensável ao gerenciamento das atividades administrativas e pedagógicas. O computador começou a ser utilizado antes na secretaria do que na sala de aula. Neste momento há um esforço grande para que esteja em todos os ambientes e de forma cada vez mais integrada. Não se pode separar o administrativo e o pedagógico: ambos são necessários (MORAN, 2003).

As tecnologias, quando bem utilizadas, podem ser excelentes recursos para o processo de gestão escolar, seja para relacionar os professores, gestores, comunidade, acompanhar e executar propostas pedagógicas, dentre outras atividades.

3. Procedimentos metodológicos

O presente estudo, ainda em fase de desenvolvimento, pode ser caracterizado como sendo de caráter exploratório e qualitativo, mais especificamente, exploratório em educação (BOGDAN; BIKLEN, 2010). Com base no contexto apresentado, estabeleceu-se uma sequência de procedimentos metodológicos, a fim de atingirmos os objetivos propostos.

A primeira etapa diz respeito a pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (2002, p. 43) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Entretanto, devido ao grande número de materiais disponíveis na internet e mídias/suportes digitais, pesquisas também serão realizadas com base em dissertações, teses e outras publicações necessárias. Durante essa fase do estudo, buscar-se-á por temáticas envolvendo gestão escolar, democratização escolar, o papel do diretor e o uso de TDIC nas escolas.

A segunda etapa diz respeito a coleta de dados. Neste caso, será elaborado um questionário online, de maneira a atingir diversas instituições brasileiras. O objetivo desta coleta será verificar como é feita a gestão escolar nas mais diversas escolas, focando no diretor e no uso de TDIC. Para a elaboração do questionário, as etapas determinadas por Kasunic (2005) serão utilizadas: (i) identificação dos objetivos de pesquisa; (ii) identificação e caracterização do público-alvo; (iii) elaboração de um projeto de plano de amostragem, (iv) projeção e escrita do questionário, (v) realização de um teste piloto; (vi) distribuição do questionário; (vii) análise dos resultados e escrita do relatório final.

Na terceira etapa, pretende-se realizar uma entrevista semiestruturada com diretores e demais interessados na área de gestão escolar. Essa etapa visa complementar os dados do questionário. A entrevista semiestruturada “é guiada por relação de pontos de interesse que o

entrevistador vai explorando ao longo de seu curso” (Gil, 2002, p. 117) e, por possibilitar maior flexibilidade em relação as questões, é amplamente utilizada entre os pesquisadores.

A quarta etapa consiste na análise dos dados. De acordo com Gil (2002, p. 125), esta etapa engloba outros procedimentos, tais como: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Dessa maneira, esta análise pode ocorrer após ou durante a coleta de dados.

Por fim, espera-se que seja feito a escrita de um relatório, de maneira que os dados possam gerar publicações em revistas e eventos científicos da área acadêmica.

4. Considerações finais

O presente estudo busca verificar quais são as concepções de diretores(as) da educação básica sobre o uso das tecnologias digitais na gestão escolar. Além disso, verificar como essas tecnologias poderiam auxiliar nesse processo de gestão. Apesar de ainda estar em fase de desenvolvimento, uma breve contextualização do assunto foi apresentada, abordando os principais conceitos sobre gestão escolar, democratização escolar e TDIC.

Como trabalhos futuros, espera-se que todas as etapas apresentadas na Seção de procedimentos metodológicos sejam executadas e, que, ao final, os resultados possam auxiliar diretores(as) e demais envolvidos para uma gestão escolar mais eficaz e de qualidade.

Referências

- BARROSO, J. O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. In.: O estudo da escola. Porto: Porto Ed., 1996.
- BERTOLDO, H. L. B.; SALTO, F.; MILL, D. Tecnologias de Informação e Comunicação. In: MILL, D. (Org.). Dicionário Crítico de Educação e Tecnologias e de Educação a Distância. Campinas: Papyrus, 2018. p. 617-625.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Ed., 2010.
- DANTAS, S. M. A relação entre gestão democrática e a educação para pessoas privadas de liberdade na região metropolitana de Fortaleza. In: SOARES, C. P.; VIANA, T. V. (Orgs.). Educação em espaços de privação de liberdade: descerrando grades. Jundiaí: Paco Editorial, 2016.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas. 4^o ed. 2002.
- KASUNIC, M. Designing an effective survey. Carnegie-Mellon University Pittsburgh PA - Software Engineering Inst, 2005.
- LIBÂNEO, J. C. Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática. Editora Alternativa. 2004.
- LÜCK, H. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, v. 1, 2009.
- MORAN, J. Gestão inovadora da escola com tecnologias. In: VIEIRA, A. (Org.). Gestão educacional e tecnologia. São Paulo, Avercamp, 2003. Páginas 151-164.
- PARO, V. H. Gestão democrática da escola pública. 3^o ed. São Paulo: Ática, 2008b [1997].
- RAMPELOTTO, E. M.; MELARA, A.; LINASSI, P. S. Gestão Escolar: o uso das tecnologias de informação e comunicação e suas possibilidades. EDUCERE, 2015.

SANDER, B. Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento. Campinas, SP : Autores Associados, 1995.