

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP

Renata Bancovsky

Formação e prática de gestão escolar  
com o uso das tecnologias

MESTRADO EM EDUCAÇÃO: CURRÍCULO

SÃO PAULO  
2008

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP

Renata Bancovsky

Formação e prática de gestão escolar  
com o uso das tecnologias

MESTRADO EM EDUCAÇÃO: CURRÍCULO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Educação, pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sob a orientação da Profa. Dra. Maria Elizabeth Bianconcini de Almeida.

SÃO PAULO  
2008

Banca Examinadora

---

---

---

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora, Profa. Dra. Maria Elizabeth Bianconcini de Almeida, pelo auxílio, dedicação e compreensão nos momentos vividos nesta caminhada, tanto na vida acadêmica como pessoal; pelos questionamentos, desequilíbrios, reflexões e acolhidas que perpassaram a construção deste trabalho. Suas palavras, sempre vindas na hora certa, foram motivadoras e propulsoras para o meu crescimento pessoal e profissional. Muito me orgulha ter sido sua aluna e orientanda, pois acredito em seu profissionalismo – por onde você passa é notável por sua seriedade, responsabilidade e comprometimento com que atua.

Aos professores, Dr. Mário Sérgio Cortella, Dr. Fernando José de Almeida, Dra. Branca Jurema Ponce, Dra. Ana Maria Saul e Dra. Isabel Franchi Cappelletti, pelos diálogos e contribuições ocorridos ao longo dos semestres letivos, propiciando reflexões minuciosas que favoreceram a realização deste trabalho.

À banca de qualificação constituída pelas Profa. Dra. Odete Sidericoudes e Profa. Dra. Isabel Franchi Cappelletti, que me auxiliaram na retomada da escrita, o que contribuiu para a reflexão sobre os dados e sínteses apresentados, favorecendo a elaboração desta dissertação.

Aos colegas do Mestrado, em especial à Adriana Terçariol, Lígia Rubim e Marisa Mendes, pela amizade, apoio e auxílio que permearam esse grupo na realização de várias escritas, trabalhos e artigos; pelos momentos de descontração e risos, que sempre nos motivaram umas às outras para continuar em nossa caminhada e realizar os nossos sonhos.

À secretária do Programa Educação: Currículo, Rita Dias, pela responsabilidade e profissionalismo com que atendeu as dúvidas relacionadas ao setor.

Às professoras e orientadoras do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias, Dra. Celina Aparecida Abar, Dra. Solange de Lima D'água e Dra. Odete Sidericoudes, por me auxiliarem na função de estagiária em suas respectivas

turmas, favorecendo e contribuindo para o meu crescimento profissional e atuação no Projeto.

À Profa. Dra. Isabel Franchi Cappelletti, por ter me proporcionado momentos de investigações, entrevistas e observações referentes à avaliação interna do Projeto, que contribuíram de forma profícua e motivadora para a realização de minha pesquisa de mestrado.

À Maria Cecília e equipe de suporte técnico do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias, pela agilidade e competência ao solucionar dúvidas ou problemas relacionados ao setor, sempre com muita educação, atenção e paciência.

Ao meu irmão e minhas cunhadas, pelo auxílio em ficar com minha filha para que eu pudesse realizar minha pesquisa.

Aos meus pais, pelo apoio e dedicação e por estarem sempre ao meu lado, em todos os momentos de minha vida, iluminando e guiando o meu caminho, como dois anjinhos da guarda.

Ao Eduardo, meu marido, amigo e companheiro de todas as horas, pelo apoio, compreensão, calma e paciência que teve comigo nesta fase em que precisei realizar meu trabalho e por cuidar tão bem de nossa filha, exercendo fielmente o papel de pai, enquanto eu me aprofundava na escrita e na análise dos dados.

À Ariela, minha filha, principalmente por ter me ensinado a ser mãe e por ser a razão do meu viver.

## *A carpa*

*A carpa japonesa (koi) tem a capacidade natural de crescer de acordo com o tamanho do seu ambiente. Assim, num pequeno tanque, ela geralmente não passa de cinco ou sete centímetros, mas pode atingir três vezes esse tamanho, se colocada num lago.*

*Da mesma maneira, as pessoas têm a tendência de crescer de acordo com o ambiente que as cerca.*

*Só que, neste caso, não estamos falando de características físicas, mas de desenvolvimento emocional, espiritual e intelectual.*

*Enquanto a carpa é obrigada, para seu próprio bem, a aceitar os limites do seu mundo,*

*nós estamos livres para estabelecer as fronteiras de nossos sonhos.*

*Se somos um peixe maior do que o tanque em que fomos criados, em vez de nos adaptarmos a ele, devíamos buscar o oceano, mesmo que a adaptação inicial seja desconfortável e dolorosa.*

*Pense nisto. Existe um oceano esperando por você.*

Autor desconhecido

## RESUMO

O presente estudo pretende identificar as influências do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias no cotidiano da gestão escolar, bem como verificar possíveis mudanças nas práticas da gestão escolar, nas dimensões técnico-administrativa e pedagógica das Unidades Escolares pesquisadas.

A pesquisa, de natureza qualitativa, foi realizada com gestores escolares da rede pública do Estado de São Paulo, nos níveis de Ensino Fundamental e Médio, e promovida pela interligação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo e da Microsoft Brasil. Os cenários são o ambiente virtual do Curso (Projeto Gestão Escolar e Tecnologias), especificamente a ferramenta Fórum, e as Unidades de Ensino pesquisadas, denominadas como UE\_1, UE\_2, UE\_3 e UE\_4.

Observou-se durante o curso a participação dos gestores no ambiente virtual do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias e no interior das Unidades Escolares. E ao término do Curso, após seis meses da finalização, houve a incorporação do uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) no cotidiano escolar, para investigar as práticas dos gestores e compreender e analisar suas ações durante e após a realização do Curso.

Os dados obtidos pela pesquisa de campo são organizados em quadros, com trechos de depoimentos dos gestores nos fóruns do ambiente virtual do Projeto, em Entrevistas livres (áudio e vídeo) e em questionários, sendo estes últimos utilizados na metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) por meio do *software* QualiQuantSoft.

A análise apresenta os indícios de mudanças na gestão escolar após a realização do Curso Gestão Escolar e Tecnologias. Evidenciaram-se indícios de melhoria na prática dos gestores das UEs investigadas, havendo aprimoramento e aperfeiçoamento em relação ao uso das TICs na parte administrativa e, principalmente, na área pedagógica. Os gestores adquiriram autonomia para a utilização dos recursos tecnológicos no ambiente escolar e intensificaram o uso pedagógico da Sala Ambiente de Informática.

*Palavras-chave:* gestão escolar, educação a distância, formação na ação e tecnologia da informação e comunicação.

## ABSTRACT

The present study has as purpose to identify the influences of the Scholar and Technologies Management Project in the day to day of scholar management, as well as, to verify possible changes in the practices in the scholar management, related to the technical-administrative and pedagogical dimensions in the schools unit researched.

The research was accomplished, in a qualitative nature, with Fundamental and High School levels school managers from public school in the state of Sao Paulo, and it was promoted by the interlink of Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), Secretaria de Educação do Estado de São Paulo (Educational Secretary of the State of São Paulo) and Microsoft Brazil. The scenes are the virtual environment of the course (Scholar and Technologies Management Project), more specifically the Forum tool, and the researched teaching units, denominated as UE\_1, UE\_2, UE\_3 and UE\_4.

During the course it was observed the participation of the manager in the virtual environment proposed by the Scholar and Technologies management project and in the inner of the school units. Later to 6-month course termination, it occurred the incorporation of the use of the Information and Communication Technologies (TICs) in the school's day to day, to investigate the manager's practice and to understand their action during and after the accomplishment of the Course.

The data obtained in the in loco research are organized in frames, with parts of depositions from the managers in the forums at the virtual environment of the Project, in free interviews (audio and video) and in questionnaires, being these last ones used in the methodology of the Collective Individual Speech (DSC) by means of the software QualiQuantSoft.

The analysis presents the indications of changes in the school management after the accomplishment of the Scholar and Technologies Management Course. Indications of improvement in the manager practice in the investigated UEs had been proven, there were an improvement and amendment in relation to the use of TICs in administrative area and, mainly, in the pedagogical area. The managers had acquired autonomy for the use of technological resources in a scholar environment and they had intensified the pedagogical use of the Computer Science Room.

Keywords: scholar management, distance learning, formation in the action and information technology and communication.

## SUMÁRIO

Capítulo 1 - Origem da pesquisa .....	01
1.1 Trajetória da pesquisadora .....	02
1.2 Projeto Gestão Escolar e Tecnologias .....	05
1.3 O problema da pesquisa .....	10
Capítulo 2 - Tecendo o referencial teórico .....	13
2.1 Tecnologias na Educação .....	14
2.2 O papel da gestão escolar .....	20
2.3 Formação de gestores para uso das Tecnologias da Informação e Comunicação .....	28
2.4 Síntese dos fundamentos teóricos e categorias de análise .....	32
Capítulo 3 - Metodologia .....	35
3.1 Percurso metodológico .....	36
3.2 Discurso do Sujeito Coletivo .....	40
3.3 Entrevista Livre .....	43
Capítulo 4 - O contexto investigado .....	46
4.1 Panorama geral das Unidades Escolares.....	47
4.1.1 Unidade Escolar 1 .....	47
4.1.2 Unidade Escolar 2 .....	54
4.1.3 Unidade Escolar 3 .....	59
4.1.4 Unidade Escolar 4 .....	62
4.2 Síntese dos aspectos marcantes de cada escola .....	65
Capítulo 5 - Análise de dados embasada nas categorias emergentes.....	68
5.1 Análise baseada no Discurso do Sujeito Coletivo (DSC).....	69
5.1.1 Discurso do gestor durante o Curso .....	70
5.1.2 Discurso do gestor pós-Curso .....	87
5.2 Análise comparativa entre os DSCs e categorias emergentes durante e pós-Curso.....	102

5.3 Interações nos instrumentos Fórum e Entrevistas livres articulados com as categorias emergentes do DSC .....	108
5.3.1 Unidade Escolar 1 .....	108
5.3.2 Unidade Escolar 2 .....	112
5.3.3 Unidade Escolar 3 .....	116
5.3.4 Unidade Escolar 4 .....	118
Considerações finais .....	129
Referência bibliográfica e midiográfica .....	136
Apêndices	
A - Autorização para uso de imagens e depoimentos .....	141
B - Questionário – Pesquisa de Campo 1 .....	143
C - Questionário – Pesquisa de Campo 2 .....	147
D - Trechos dos depoimentos da equipe gestora e do(a) professor(a).....	151
Anexo	
A - Estrutura curricular do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias .....	174

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura Projeto Gestão Escolar e Tecnologias (PUC, 2006, p.17).....	7-8
Quadro 2 – Participação dos Entrevistados / (X) Participou (-) Não participou .....	39
Quadro 3 – Categorias emergentes .....	42
Quadro 4 – Quantidade de pessoas e suas respectivas funções em cada período .....	48
Quadro 5 – Cursos oferecidos em cada período .....	48
Quadro 6 – Quantidade de pessoas e suas respectivas funções em cada período . .....	55
Quadro 7 – Cursos oferecidos em cada período .....	56
Quadro 8 - Quantidade de pessoas e suas respectivas funções em cada período .....	59
Quadro 9 – Cursos oferecidos em cada período .....	60
Quadro 10 – Quantidade de pessoas e suas respectivas funções em cada período .....	63
Quadro 11 – Cursos oferecidos em cada período .....	63
Quadro 12 – Categorias emergentes – DSC .....	70
Quadro 13 – Categorias emergentes – Questão 1 – Durante o Curso .....	74
Quadro 14 – Categorias emergentes na Questão 1 .....	75
Quadro 15 – Categorias – Questão 2 – Durante o Curso .....	79
Quadro 16 – Categorias emergentes na Questão 2 .....	80
Quadro 17 – Categorias – Questão 3 – Durante o Curso .....	83
Quadro 18 – Categorias emergentes na Questão 3 – Durante o Curso.....	84
Quadro 19 – Categorias emergentes nas três questões Durante o Curso .....	85
Quadro 20 – Categorias – Questão 1 – Pós Curso .....	90
Quadro 21 – Categorias emergentes na Questão 1 – Pós Curso .....	91
Quadro 22 – Categorias – Questão 2 – Pós Curso .....	94
Quadro 23 – Categorias emergentes na Questão 2 – Pós Curso .....	96
Quadro 24 – Categorias – Questão 3 – Pós Curso .....	98
Quadro 25 – Categorias emergentes na Questão 3 – Pós Curso .....	99
Quadro 26 – Categorias emergentes nas três questões – Pós Curso .....	100
Quadro 27 – Quadro comparativo das categorias emergentes – Durante e Pós-Curso .....	104
Quadro 28 – Síntese das categorias emergentes no Fórum e Entrevistas livres.....	121

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Foto Renata .....	02
Figura 2 – Ambiente virtual do Projeto – Tela inicial .....	06
Figura 3 – Ambiente virtual do Projeto – Curso .....	10
Figura 4 – Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) .....	17
Figura 5 – Tela do programa QualiQuantiSoft .....	41
Figura 6 – Ambiente virtual – Ferramenta Fórum .....	44
Figura 7 – Grafitação dos alunos no pátio da escola .....	49
Figura 8 – Grafitação dos alunos no pátio da escola .....	49
Figura 9 – Grafitação dos alunos no pátio da escola .....	49
Figura 10 – Jornal da UE_1 .....	50
Figura 11 – Comentários dos alunos sobre as notícias do jornal da escola .....	50
Figura 12 – Trabalho dos alunos sobre o folclore .....	51
Figura 13 – Instruções para ligar os equipamentos .....	52
Figura 14 – Horário dos Alunos Monitores .....	52
Figura 15 – Aluno Monitor e aluno realizam pesquisa .....	52
Figura 16 – Alunas realizam trabalho referente ao projeto Poemas .....	53
Figura 17 – Vista da entrada da UE_2 .....	56
Figura 18 – Pátio interno da escola .....	56
Figura 19 – Entrada para o setor administrativo .....	57
Figura 20 – Visão da SAI .....	57
Figura 21 – Regras para utilizar a SAI .....	57
Figura 22 – Visão da SAI .....	60
Figura 23 – Fachada da UE_4 .....	62
Figura 24 – Gráfico Categorias – Questão 1 – Durante o Curso .....	74
Figura 25 – Gráfico Categorias – Questão 2 – Durante o Curso .....	79
Figura 26 – Gráfico Categorias – Questão 3 – Durante o Curso .....	84
Figura 27 – Quantidade de respostas evidenciadas em cada categoria – Durante o Curso .....	86
Figura 28 – Gráfico Categorias - Questão 1 – Pós-Curso .....	91
Figura 29 – Gráfico Categorias - Questão 2 – Pós-Curso .....	95
Figura 30 – Gráfico Categorias - Questão 1 – Pós-Curso .....	98
Figura 31 – Quantidade de respostas evidenciadas em cada categoria – Pós- Curso .....	101
Figura 32 – Categoria emergente em cada questão – Durante e Pós-Curso .....	105
Figura 33 – Categorias emergentes referentes a ferramenta Fórum e Entrevistas livres – Durante o Curso .....	122
Figura 34 – Categorias emergentes referentes a ferramenta Fórum e Entrevistas livres – Pós-Curso .....	125

*“Cada pessoa que passa na nossa vida, passa sozinha, porque cada pessoa é única e nenhuma substitui a outra. Cada pessoa que passa pela nossa vida passa sozinha, não nos deixa só, porque deixa um pouco de si e leva um pouquinho de nós. Essa é a mais bela responsabilidade da vida e a prova de que as pessoas não se encontram por acaso.”*

Charles Chaplin

## **Capítulo 1 – Origem da pesquisa**

Início este capítulo relatando brevemente minha trajetória profissional, com ênfase no uso das tecnologias na educação, passando por cursos e projetos em que atuei na formação de professores e gestores da rede de Ensino do Estado de São Paulo, até chegar ao ano de 2005, com o relato do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias, foco da presente pesquisa.

## 1.1 Trajetória profissional



**Figura 1 - Foto Renata**

O início de minha trajetória escolar deu-se em 1978. Tinha 5 anos de idade. Aguardava ansiosa o momento para novas descobertas, amizades, conquistas, conhecimentos etc.

Desde essa época já me simpatizava com a Educação. Eu dava aulas para todos que estivessem ao meu redor – meus pais, primas, amigas, a secretária do lar e até minhas bonecas não escapavam dos meus livros, diários de classe, provas, ditados, chamada oral, lousa, giz – e tinha até um avental, que indicava que eu era a professora e iria transmitir o meu conhecimento.

E assim os anos foram passando e continuei a estudar, sempre acreditando que, por meio da Educação, de meus estudos, minhas conquistas e reflexões, poderia um dia contribuir para a formação de outras pessoas. E por pensar dessa

forma, em 1988 matriculei-me no magistério da rede pública do Estado de São Paulo, que era equivalente ao 2º Grau, hoje chamado de Ensino Médio.

Sempre quis seguir carreira no magistério. Então, em 1995, prestei vestibular na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) para o Curso de Pedagogia e, em 1997, matriculei-me na disciplina optativa Informática na Educação, ministrada pela Profa. Dra. Maria Elizabeth Bianconcini de Almeida.

Por intermédio da Profa. Dra. Maria Elizabeth, soube que a Faculdade de Educação abriria vagas para monitores (graduandos da PUC-SP) atuarem no Programa de Educação Continuada (PEC) – Inovações no Ensino Básico (IEB), no subprojeto Informática na Educação<sup>1</sup>, que tinha como objetivo capacitar coordenadores e professores da rede pública do Estado de São Paulo para utilizarem o computador como ferramenta educacional no ensino e na aprendizagem.

Em 1998, tanto o curso de Pedagogia quanto o PEC-IEB terminaram e, maravilhada com o uso da informática como ferramenta educacional, em 1999 matriculei-me no curso de especialização Tecnologias Interativas Aplicadas à Educação<sup>2</sup>, oferecido pela Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão (COGEAE), da PUC-SP, sob a coordenação da Profa. Ms. Sulamita Ponzo de Menezes. Nesse mesmo ano comecei a trabalhar no colégio Notre Dame, em São Paulo, como Coordenadora de Informática, aplicando as teorias e práticas vivenciadas no PEC/IEB. Minha atuação profissional nessa instituição, até o ano de 2000, consistia na formação de professores para a utilização das tecnologias a serem aplicadas na Educação, para desenvolverem melhor a função de mediadores da construção do conhecimento do aluno.

---

<sup>1</sup> Parceria com a Secretaria de Estado da Educação, com apoio financeiro do Banco Mundial, o subprojeto Informática na Educação do Programa de Educação Continuada – Inovações no Ensino Básico (PEC/IEB), sob a responsabilidade da Faculdade de Educação da PUC-SP. O subprojeto propôs-se a criar uma metodologia de apoio ao professor para o uso pedagógico do computador através de um processo de formação continuada, atendendo a 94 escolas ligadas às Delegacias de Ensino do Pólo 4, que são: 3ª e 4ª DE da Capital, 1ª e 2ª DE de Guarulhos, DE de Caieiras. Cada escola recebeu um *kit* composto por 5 microcomputadores, 2 impressoras, 1 *scanner*, 1 filmadora, 42 *softwares* educativos, Windows95 e pacote Office da Microsoft.

<sup>2</sup> Especialização com uma visão de ensino e aprendizagem baseada nas teorias construtivistas histórico-sociais, o curso visa analisar as implicações decorrentes do uso do computador na educação, formando profissionais capazes de utilizar a informática como recurso pedagógico, de forma crítica e criativa. Outras informações podem ser obtidas em:  
<http://cogea.pucsp.br/curso.php?cod=117508&uni=SP&tip=RE&le=L&ID=6>.

Em seguida, fui convidada pela professora Dra. Vitória Kachar para atuar como docente na disciplina optativa de Introdução à Informática e Internet no curso da Universidade Aberta para a Maturidade<sup>3</sup> oferecido pela COGEAE/PUC-SP, no qual sou professora até os dias de hoje (2008).

Nos anos de 2001 e 2002, participei do Projeto Informática Aplicada à Educação da Escola do Futuro<sup>4</sup> – USP como monitora e capacitadora, na formação de professores da rede estadual para a utilização da informática como ferramenta educacional. Esse projeto foi coordenado por Ms. Beatriz Rizek.

Em 2003, cursei a habilitação de Administração Escolar, do curso de Pedagogia, na PUC-SP, pois havia concluído o curso de Pedagogia apenas com as habilitações de Orientação Educacional e Supervisão de Ensino. Estava interessada em conhecer um pouco mais a parte administrativa da escola e saber qual a função do administrador – gestor – e como ele gerencia uma escola. Foi uma experiência que me proporcionou novas aprendizagens, descobertas e reflexões e despertou meu interesse pelos aspectos envolvidos na prática do gestor escolar.

Em 2005, fui convidada pela professora Dra. Maria Elizabeth Bianconcini de Almeida para atuar como estagiária no Projeto Gestão Escolar e Tecnologias, do Programa de Pós-Graduação em Educação: Currículo, da PUC-SP, que reforçou meu interesse, levando-me a ingressar no curso de pós-graduação para pesquisar sobre os aspectos envolvidos na prática da gestão escolar com o uso das tecnologias.

---

<sup>3</sup> A Universidade Aberta à Maturidade é um programa de educação permanente, dirigido a pessoas de ambos os sexos, com mais de 40 anos, que oferece aulas expositivas e palestras sobre temas diversos, com o objetivo de ampliar os conhecimentos culturais dos alunos. Oferece, também, a oportunidade de participação em várias atividades sociais. Mais informações em: [http://www.pucsp.br/maturidades/curso\\_uam.htm](http://www.pucsp.br/maturidades/curso_uam.htm).

<sup>4</sup> A Escola do Futuro, núcleo de pesquisa da Universidade de São Paulo (USP), tem como principal atividade a investigação das novas tecnologias de comunicação aplicadas à educação. Mais informações em: <http://www.futuro.usp.br>.

## 1.2 Projeto Gestão Escolar e Tecnologias

O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias<sup>5</sup>, campo de minha pesquisa, resulta de uma parceria firmada entre a PUC-SP, a Secretaria de Estado da Educação de São Paulo e a Microsoft Brasil, com a finalidade de formar gestores – dirigentes regionais, supervisores de ensino, assistentes técnico-pedagógicos<sup>6</sup> (ATP de tecnologia educacional), diretores, vice-diretores e coordenadores pedagógicos – dessa rede de ensino, para a incorporação de tecnologias na gestão escolar e no cotidiano da escola.

O Projeto, concebido pelo diálogo entre as organizações parceiras, desenvolve-se por meio de um curso com ações presenciais e a distância, com suporte em um ambiente virtual de aprendizagem (solução Microsoft para educação a distância), mostrado na Figura 2, apresentada a seguir:

---

<sup>5</sup> O projeto Gestão Escolar e Tecnologias visa desenvolver um trabalho de formação de gestores para o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) na gestão escolar e no cotidiano do projeto escolar, bem como apoiar e prover condições para que os professores possam incorporar as TICs à prática pedagógica, de forma a proporcionar aprendizagem significativa aos alunos. Mais informações em: <http://www.gestores.pucsp.br>.

<sup>6</sup> Assistente Técnico Pedagógico (ATP). Sua função é: “participar de estudos e pesquisas de natureza técnica sobre administração; participar, estudar e propor aperfeiçoamento e adequação da legislação e normas específicas, bem como métodos e técnicas de trabalho; participar na elaboração de programas para o levantamento, implantação e controle das práticas de pessoal; selecionar, classificar e arquivar documentação; participar na execução de programas e projetos educacionais; prestar auxílio no desenvolvimento de atividades relativas à assistência técnica aos segmentos envolvidos diretamente com o processo ensino-aprendizagem; desenvolver outras atividades afins ao órgão e a sua área de atuação”.

Fonte: [www.sed.sc.gov.br/joomla/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=238](http://www.sed.sc.gov.br/joomla/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=238).



Figura 2 - Ambiente virtual do Projeto – Tela inicial

O Projeto tem como objetivo:

[...] incorporar as TIC na gestão escolar e no cotidiano da escola e desenvolver metodologia de formação em serviço, proporcionando a criação de uma rede dinâmica de troca de informações e experiências, aprendizagem de novos conhecimentos e busca conjunta de solução para os problemas que emergem da realidade da escola e da diretoria de ensino. (ALMEIDA; PRADO, 2005, p. 02)

A metodologia proposta para o Projeto é de responsabilidade do Programa de Pós-Graduação em Educação: Currículo, da PUC-SP, e tem como eixos: a formação na ação, as especificidades do trabalho do gestor na realidade da escola, a articulação teoria-prática, as contribuições das tecnologias para a gestão escolar e a criação de condições para que profissionais da rede de ensino estadual desenvolvam a autonomia para atuarem como professores do Curso. Os

supervisores da rede de ensino atuam inicialmente como monitores e, em seguida, como professores do Curso e são acompanhados e orientados por docentes ou doutorandos do programa de pós-graduação citado anteriormente.

O Curso, ministrado em quatro módulos, tem duração de 80 horas, distribuídas ao longo de quatro meses, sendo:

- 32 horas presenciais: desenvolvidas em pólos da Rede do Saber<sup>7</sup> ou nos Núcleos Regionais de Tecnologia Educacional<sup>8</sup> (NRTE);
- 48 horas a distância: viabilizadas por meio da solução virtual desenvolvida pela Microsoft para Educação. Conforme quadro a seguir, que traz o foco de cada módulo do Curso:

<p>Módulo I</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tema: Introdução ao curso Gestão Escolar e Tecnologias</li> <li>- Conteúdo Programático: O curso (organização, participação, metodologia e participantes); o aprender em grupo; as tecnologias na escola.</li> <li>- Modalidade: Presencial /16 horas (2 dias)</li> <li>- Foco: Garantir que os alunos gestores elaborem a proposta de ação a realizar em seu espaço de trabalho (escola ou DE).</li> </ul>	<p>Módulo II</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tema: A utilização das TIC na escola</li> <li>- Conteúdo Programático: Gestão escolar com o uso das TIC: experiências realizadas em outros contextos; uso das tecnologias na gestão escolar; conceitos de gestão escolar e tecnologias.</li> <li>- Modalidade: À distância /32 horas (8 semanas)</li> <li>- Foco: Acompanhar e orientar a realização da ação de uso das TIC na escola; utilizar os cenários propostos no ambiente virtual como pano de fundo para articular as práticas (em realização) com as teorias (apresentadas nos textos).</li> </ul>
--	--

<sup>7</sup> A Rede do Saber é uma rede gestora de formação continuada para agentes educacionais, com capacidade para atender, ao mesmo tempo, 12 mil pessoas por dia, utilizando vários ambientes e abrangendo todas as 89 Diretorias de Educação do Estado.

Fonte: [http://deleste1.edunet.sp.gov.br/rede\\_do\\_saber/rede\\_do\\_saber.html](http://deleste1.edunet.sp.gov.br/rede_do_saber/rede_do_saber.html).

<sup>8</sup> “Os NRTEs estão ligados tanto ao MEC (através do PROINFO) quanto a Secretaria Estadual de Educação do Estado de São Paulo (pelo Programa ‘A escola de cara nova na Era da Informática’). Estes dois programas são responsáveis pela montagem das SAIs (Salas Ambiente de Informática) e pela implantação dos NRTEs. Estes são responsáveis pelo acompanhamento das atividades educacionais das escolas públicas estaduais. Os NRTEs começaram a ser criados em 1998”.

Fonte: <http://www.nce.ufrj.br/ginape/publicacoes/artigos/ArtigoNTE/NRTE%20norte1%20-%20SP.htm>.

<p><b>Módulo III</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tema: O projeto de uso das TIC na escola</li> <li>- Conteúdo Programático: Experiências implantadas na escola; uso das tecnologias no cotidiano escolar: estratégias e potencialidades; gestão democrática na escola; construção do projeto gestão escolar e tecnologias: estratégias.</li> <li>- Modalidade: Presencial /16 horas (2 dias)</li> <li>- Foco: Trocar experiências sobre estratégias mobilizadas na ação realizada e garantir o levantamento das estratégias a desenvolver na escola para desencadear o processo de construção coletiva do projeto das TIC na escola ou na DE.</li> </ul>	<p><b>Módulo IV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tema: O projeto de gestão das TIC na escola</li> <li>- Conteúdo Programático: O projeto de Gestão Escolar e Tecnologia; comunidades colaborativas com o uso das TIC; parcerias com a comunidade.</li> <li>- Modalidade: À distância /16 horas (e semanas)</li> <li>- Foco: Discutir os conceitos de projeto e parceria; reconhecer os diferentes tipos de projetos no interior da escola e mobilizar a participação coletiva na construção do projeto de integração das TIC ao Projeto Pedagógico da Escola.</li> </ul>
---	--

**Quadro 1 – Estrutura Projeto Gestão Escolar e Tecnologias (PUC, 2006, p. 17)**

Como mostrado no quadro, este Projeto leva em consideração a prática do gestor escolar, as teorias educacionais e o uso das TICs como apoio para a resolução de problemas da escola, a realização de projetos e a integração da escola com a comunidade, pois oferece aos gestores da rede estadual de São Paulo a possibilidade de refletirem e produzirem conhecimentos que auxiliam na escolha de estratégias para a incorporação das tecnologias na escola. Além disso, propicia a criação de uma rede dinâmica para a troca de informações, experiências, conteúdos e a busca conjunta de solução para os problemas que emergem na realidade da escola e da Diretoria de Ensino.

Diferentes tecnologias são articuladas nas atividades de formação (material impresso, vídeo, CD-ROM, Internet, videoconferência etc.) que se desenvolvem em encontros presenciais e a distância, integrados com práticas de gestão escolar com o uso de tecnologias, as quais são acompanhadas e orientadas a distância pelos professores. (ALMEIDA, 2006, p. 110)

A escola, seus atores e autores, sujeitos do ato educativo, têm a oportunidade de encontrar nas tecnologias o suporte adequado ao desenvolvimento e integração entre as atividades técnico-administrativas, políticas, sociais e pedagógicas por meio de nós e ligações que compõem a tessitura da rede educacional.

Tratar de tecnologias na escola engloba processos de gestão de tecnologias, recursos, informações e conhecimentos que abrangem relações dinâmicas e complexas entre parte e todo, elaboração e organização, produção e manutenção. É dar oportunidade a população escolar incluir-se na sociedade da informação como agentes críticos, autônomos e criativos. (BANCOVSKY; MENDES, 2006, p. 15)

Destacam-se os elementos: a importância do trabalho coletivo; a integração das atividades de uso das TICs nas práticas da escola, conforme as diretrizes e prioridades do seu Projeto Político-Pedagógico; o incentivo à criação de um fluxo de informações e troca de experiências que favoreçam a colaboração entre professores, alunos, pais e comunidade interna e externa à escola e a gestão compartilhada; o acesso a redes de informações para a tomada de decisões; a criação de redes de pessoas que se inter-relacionam, produzem conhecimentos e convivem com as diferenças respeitando-se mutuamente (ALMEIDA; PRADO, 2005).

Sendo assim, esta pesquisa justifica-se pela relevância da formação para as equipes gestoras da rede de ensino estadual de São Paulo, a qual foi referência para estabelecer novas parcerias com o Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), para o desenvolvimento do Projeto em nove outros Estados, e com a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), visando expandir o projeto para outros Estados e municípios brasileiros.

### 1.3 O problema da pesquisa

É notável que durante a realização do Curso os gestores fizeram uso das tecnologias, pois as atividades foram realizadas em um ambiente virtual<sup>9</sup>, através das ferramentas Chat, E-professor, Fórum, Portfólio etc. (conforme Figura 2), além de outras tecnologias como Videoconferência, e realizaram nas escolas ações com o uso das tecnologias, conforme proposto na formação.

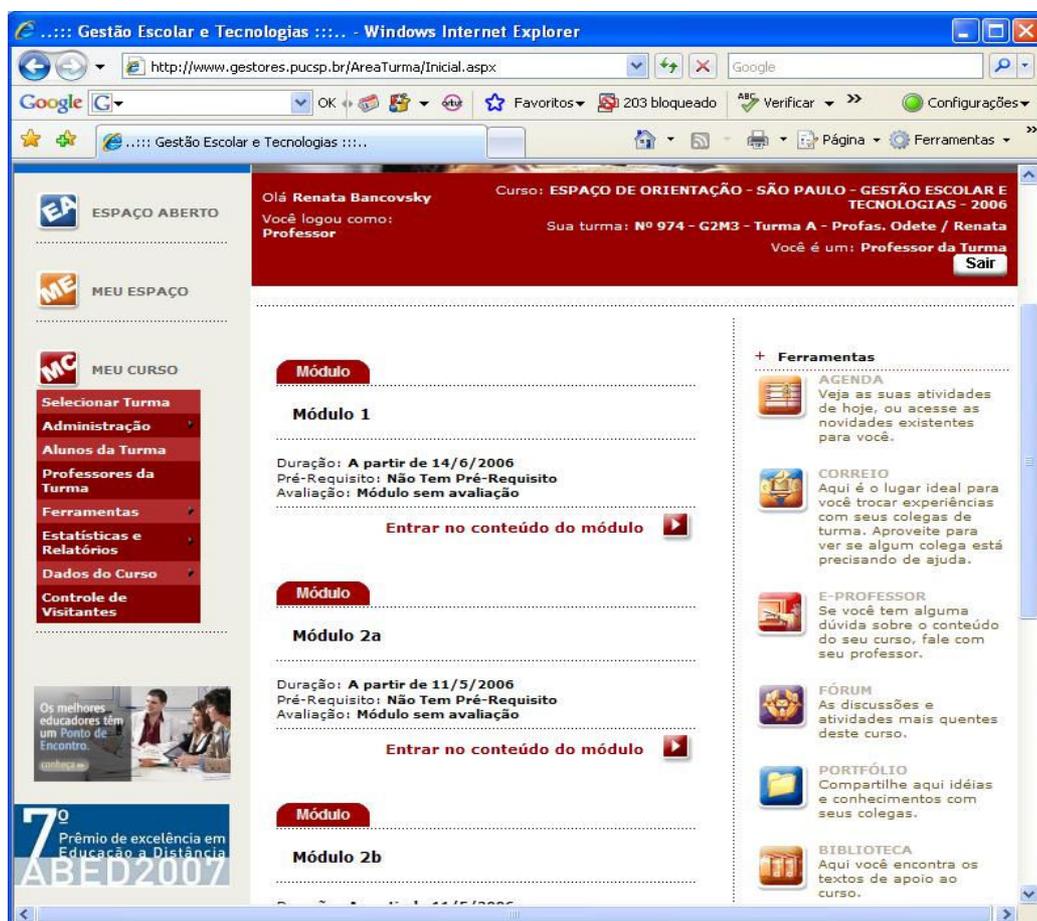


Figura 3 - Ambiente virtual do Projeto – Curso

Este trabalho pretende identificar as influências do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias no cotidiano da gestão escolar, bem como verificar possíveis mudanças nas práticas da gestão escolar, nas dimensões técnico-administrativa e pedagógica das Unidades Escolares pesquisadas.

<sup>9</sup> www.gestores.pucsp.br

Pelo fato de se tratar de uma pesquisa qualitativa, o problema não veio definido *a priori*, como uma hipótese previamente levantada ou como uma verdade absoluta. Fez-se necessário explorar o contexto pesquisado, observar o cotidiano referente à pesquisa de campo, estabelecer relação com os pesquisados, para a partir daí verificar quais foram as mudanças ocorridas no cotidiano escolar deles durante e após a realização do Curso.

Segundo Chizzotti (2005, p. 81):

[...] um problema de pesquisa não pode, desse modo, ficar reduzido a uma hipótese previamente aventada, ou a algumas variáveis que serão avaliadas por meio teórico preconcebido. O problema decorre, antes de tudo, de um processo indutivo que se vai definindo e se delimitando a exploração dos contextos ecológicos e social, onde se realiza a pesquisa; da observação reiterada e participante do objeto pesquisado e dos contatos duradouros com informantes que conhecem esse objeto e emitem juízos sobre ele.

Por isso, considerei importante realizar a pesquisa de campo em duas etapas: no decorrer do curso, observando as tarefas realizadas pelos gestores, seus depoimentos e reflexões através do ambiente virtual, especificamente utilizando a ferramenta Fórum<sup>10</sup>, e no cotidiano escolar, verificando as ações e posturas na rotina deles; e após o Curso, com o intuito de presenciar a aplicabilidade das tecnologias da informação e comunicação na gestão. Estar presente nesses dois momentos permite que se verifiquem possíveis avanços tecnológicos no dia-a-dia das Unidades Escolares pesquisadas.

A partir do olhar sobre os dados e da articulação com os fundamentos teóricos deste trabalho, emergem categorias que são explicitadas nos aspectos teóricos (Cap. 2) e empíricos (Cap. 5). Decorrente desse movimento entre teoria e prática, este trabalho escrito estabelece um diálogo entre esses dois aspectos para obter os resultados da pesquisa.

---

<sup>10</sup> Fórum: ferramenta para compartilhar com a turma idéias, questionamentos, reflexões e experiências sobre o assunto proposto, procurando considerar as colocações dos colegas e do professor. Fonte: <http://www.gestores.pucsp.br/AreaConteudo/index.aspx?phaseId=56>.

*“A educação sozinha não transforma a sociedade,  
sem ela tampouco a sociedade muda.”*

Paulo Freire

## **CAPÍTULO 2 - TECENDO O REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo serão apontadas as mudanças significativas que ocorreram na sociedade com o surgimento da nova era – a era da informação tecnológica. Diante desse novo perfil de sociedade, será descrita a importância da formação de gestores para o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação em seu ambiente escolar.

## 2.1 Tecnologias na Educação

Nas últimas duas décadas do século XX, mudanças significativas ocorreram nos campos sociopolítico, econômico, cultural, científico e tecnológico, modificando de maneira profunda a sociedade humana. Diante dessas transformações, vive-se o surgimento de uma nova era: a era da informação tecnológica.

De acordo com esse novo perfil de sociedade, espera-se que os sujeitos tenham autonomia e flexibilidade, sejam capazes de adaptar-se a situações novas e saibam utilizar as informações e transformá-las em conhecimento, para gerar crescimento pessoal, profissional, econômico e social. Nesse contexto, aquele que não consegue ser produtor de novas informações e/ou um receptor de informações crítico, seletivo, analítico, nem utilizá-las de forma criativa, polivalente, com autonomia, e não é capaz de solucionar problemas do cotidiano pode ser excluído da sociedade e talvez relegado a uma subvida social, na qual será manipulado pelos interesses dos mais poderosos.

A necessidade de pensar em uma educação que leve o indivíduo a integrar-se na sociedade e a ter formas de influenciar e requerer qualidade de vida para si, seus pares e o mundo em que vive leva a pensar em uma educação libertadora. A educação libertadora pretende desenvolver um sujeito com uma visão crítica do mundo, uma participação ativa na vida pública, a capacidade de defender e ampliar direitos, de inserir-se de forma permanente no mundo do trabalho, de assumir responsabilidades sociais, de ter desempenho ético e de promover a melhoria da qualidade do meio ambiente.

Ainda há um longo caminho a ser percorrido para que possamos ter uma educação libertadora. Muitos dos alunos que freqüentam as escolas nos dias atuais ainda passam por situações de serem apenas ouvintes, oprimidos, excluídos, sem autonomia para intervir em seu processo de aprendizagem.

Um fator importante que contribui para essa situação de exclusão não apenas nas escolas, mas na sociedade de maneira geral, é a dificuldade de acesso e uso crítico das tecnologias nos mais diversos âmbitos sociais. Por exemplo, o consumismo imediatista de produtos exibidos a cada instante por meio de comunicação dificulta a apropriação efetiva de determinada tecnologia; a intimidade

da natureza humana é colocada à mostra nos mais diversos meios virtuais, criando heróis da mídia eletrônica; o possível controle do envelhecimento e a clonagem, ao mesmo tempo que são progressos espetaculares, são assustadores, pois, para superar limites, o homem desenvolve técnicas que tanto servem para a melhoria da qualidade de vida e a emancipação como para a dominação dos mais fracos.

Diante dessa realidade, é preciso ter pudor, submeter-se a uma ética que seja libertadora, a fim de contemplar o bem-estar de toda a sociedade nos mais diversos níveis sociais e econômicos, que não fique apenas predestinada ao uso de uma minoria, para a qual a ciência e a tecnologia vão se operacionalizando como instrumentos de poder para a manutenção de uma ordem. Os oprimidos passam a ser expectadores indiferentes, herdeiros da exploração, condicionados à “cultura do sistema”.

É preciso atentar também para as tecnologias no ambiente educacional e caminhar no sentido de desenvolver uma educação libertadora, que permita a expressão da criatividade e do livre pensamento, estimule a reflexão e a ação verdadeira do homem sobre a realidade para transformá-la com vistas à equidade social.

Para que a escola possa desenvolver essa educação, é preciso que o trabalho pedagógico apresente situações reais, atividades significativas como, por exemplo, a incorporação da tecnologia em atividades que possam trazer efetivas contribuições. Mas para que isso ocorra é preciso identificar as concepções dos professores em relação ao uso das tecnologias e oferecer cursos de educação continuada, presencial ou a distância, possibilitando a integração da tecnologia com a educação e o currículo.

Segundo Alonso (2007, p. 22):

[...] a simples introdução de recursos tecnológicos não é condição suficiente para modernizar a escola e torná-la apta a responder à demanda de uma sociedade cujo processo de mudança é acelerado, requerendo das pessoas criatividade e inovação, bem como o desenvolvimento de competências que lhe permitam ajustar-se às novas situações e enfrentar desafios.

Nessa concepção, a escola passa por mudanças profundas e de base, pois as atitudes e práticas voltadas à gestão, incorporadas com o uso das tecnologias, vêm desde os supervisores de ensino, passando pelos gestores das Unidades Escolares, professores e alunos, enfim, por todos os agentes envolvidos no processo educacional.

Desse modo, faz-se necessário rever os papéis dos protagonistas da educação, pois, além do uso instrumental, as tecnologias precisam ser incorporadas nas ações do dia-a-dia, para que as atividades sejam desenvolvidas rapidamente. Nessa nova realidade social, o conhecimento torna-se mais dinâmico, flexível, aberto e em constante processo de transformação, o que implica novos modos de pensar, comunicar, aprender e ensinar.

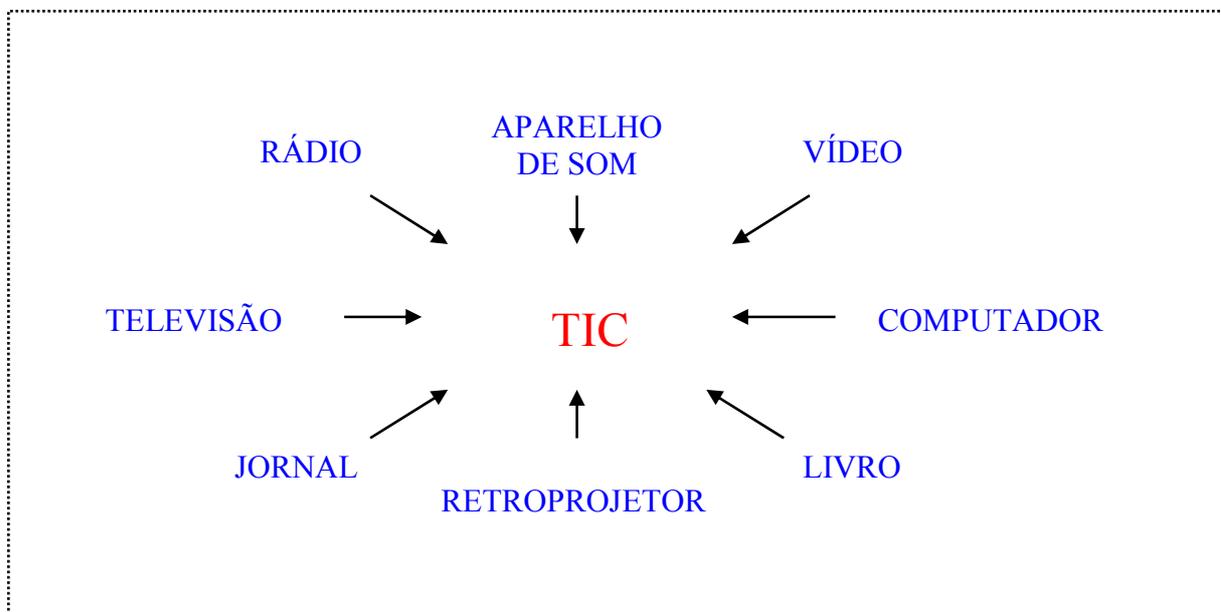
Ao se trabalhar dessa forma, como professores, a maneira como realizamos nossas ações pode vir a ser modificada. Em vez de o conhecimento ser transmitido como informações que se despejam na mente (FREIRE, 2005), o aluno passa a ser o foco central do processo educativo, pois dispõe de meios para construir o conhecimento com o uso dessas tecnologias dentro desse processo. Não existem mais conceitos estáticos e acabados, a aprendizagem e a construção do conhecimento são potencializados como um processo de elaboração pessoal que tenha significado e esteja aberto a novas modificações, transformações, portanto, inacabado.

Para que a escola possa atuar nesse sentido – o de formar um cidadão ativo, consciente, levando o aluno a desenvolver habilidades para leitura e pesquisa e ser crítico e participativo, não só dentro da escola, mas também na sociedade como um todo – algumas mudanças precisam ocorrer. A Unidade Escolar deverá ter sua própria identidade e autonomia, mesmo fazendo parte de uma instituição maior – o sistema de ensino e o Estado. A escola precisará criar seus próprios métodos para suprir suas necessidades, trabalhar com os seus recursos, ter uma gestão participativa, compartilhada e não centralizada; os professores também fazem parte desse processo, pois todos visam à qualidade da educação, “definida por critérios elaborados pelos que fazem e pelos que recebem o serviço; os atores são todos membros da escola, educadores e educandos” (ALONSO, 2007, p. 35).

Para que seja possível esse tipo de educação, é necessário que entre educadores e educandos haja diálogo, amor, respeito e atenção. E para que isso

ocorra, a equipe gestora não pode ser apenas uma equipe que administra, mas que seja capaz de gerir uma organização, que saiba compartilhar decisões e responsabilidades, delegar, organizar e agregar todos os envolvidos na escola de forma harmoniosa, democrática e participativa. Nessa reunião de pessoas não podemos deixar de lado a importância da comunidade na participação, organização e planejamento da escola.

Ainda assim, na rede de ensino do Estado de São Paulo, a maioria das escolas possui vários instrumentos disponíveis para trabalhar com as tecnologias na educação, conforme a Figura 4 a seguir, na qual destacamos as tecnologias mais presentes nessas escolas.



**Figura 4 - Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)**

Segundo Almeida (2002, p. 41), a incorporação das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) na escola contribui para expandir o acesso à informação atualizada e, principalmente, para promover a criação de comunidades colaborativas de aprendizagem que privilegiam a construção do conhecimento, a comunicação, a formação continuada, a gestão administrativa, pedagógica e de informações.

O termo tecnologia na educação, de certa forma, assusta os educadores, que pensam que é difícil praticar, estudar e interpretar tal conceito, e isso os leva muitas vezes à apatia e ao medo da tecnologia.

A par disso, ainda há o ranço do tecnicismo que imperou na década de 1970, e muitos atribuem essa visão em relação ao uso das tecnologias na educação. No entanto, tecnicismo significa uma prática pedagógica sistêmica e altamente controlada pelo professor, com atividades mecanizadas e programadas, em que o aluno, nessa concepção, apenas executa as informações que lhe são passadas. Nesse caso, fazer uso das tecnologias implica apenas a técnica, sem aprimoramento, aprofundamento, criatividade e expansão do pensamento, tanto por parte do professor como do aluno.

Tanto o professor quanto o aluno podem ser agentes de construção de novos saberes, pois na abordagem construcionista o professor pode ser o mediador do processo de aprendizagem do aluno, propiciando-lhe construir o seu próprio conhecimento. Assim, o aluno mobiliza seus conhecimentos adquiridos *a priori* para construir novos conhecimentos, novos saberes, e vislumbrar novos caminhos. A abordagem construcionista propõe a criação de situações para provocar no aluno o interesse em aprender, para que ele faça uso das tecnologias para a construção de seu conhecimento, pois, dessa forma, as tecnologias passam a ser instrumentos de aprendizagem em processos desenvolvidos em uma parceria constante entre professor e aluno através de atividades significativas.

Quando se consideram todos os instrumentos que possivelmente são utilizados no cotidiano escolar – rádio, TV, retroprojetor, DVD etc. –, que fazem parte das tecnologias utilizadas também na educação, verifica-se que o computador permite a junção de todos esses aparelhos e mídias em um só dispositivo, na perspectiva de convergência de tecnologias.

Além disso, o computador conectado à Internet permite acesso *on-line* para a navegação, envio e recebimento de mensagens instantâneas, participação em cursos a distancia, discussões em fóruns, pesquisas etc.

Hoje, é possível transformar qualquer informação sonora, escrita, de imagem fixa ou animada em códigos digitais, bem como estar virtualmente em qualquer parte do mundo, via textos, imagens, músicas, filmes etc. Tudo isso, com as telecomunicações, permite estocar em CD-ROM ou disco rígido grande volume de informações; formar banco de dados sociais ou individuais; interligar-se com outras nações de forma virtual; integrar a textos imagens e sons; produzir apresentações dinâmicas, interessantes e didáticas; desenvolver projetos utilizando diferentes

formas de mídia. Os recursos “multimídia” estimulam e motivam todos, facilitando, dessa forma, o aprendizado. Com o avanço e a convergência das tecnologias, a interligação entre as pessoas torna-se mais rápida e ativa, além de ser uma solução para superar as dificuldades de distância/tempo e custo. Assim, o uso do computador e da Internet amplia cada vez mais a integração de idéias entre pessoas situadas em diferentes regiões do país, ou até mesmo no âmbito internacional, o que potencializa e acelera o avanço do conhecimento humano.

A criação de redes interligadas voltadas ao compartilhamento de experiências e à construção do conhecimento favorece o trabalho dos gestores, pois com a Internet é possível criar fóruns para aprimorar discussões em busca de solução para os problemas emergentes, desenvolver trabalho de gestão compartilhada, além do uso de *e-mails* para trocas de mensagens individuais ou coletivas e *chats* (sessões síncronas) para discussão simultânea de temas de interesse, gerando novas interações, antigamente restritas apenas a uma sala, no contato presencial.

Além do contato presencial, há agora uma nova opção de encontro, interação e registro, por meio da conexão com a Internet e da comunicação *on-line*. Isso não significa que o contato presencial, humano, não seja importante, mas o encontro virtual facilita e agiliza as relações interpessoais e profissionais, pois seu acesso é muito mais rápido e momentâneo. É possível acessar um conteúdo de qualquer lugar onde exista um computador conectado à rede, para a exibição de sons, imagens, fóruns, *e-mails* etc., ferramentas disponíveis para impulsionar e aprimorar a construção do conhecimento.

Além desses fatores apontados anteriormente, é possível gravar informações em bancos de dados, arquivos ou registros referentes às atividades realizadas no ambiente físico ou virtual, os quais podem usufruir do suporte tecnológico e das redes virtuais para construir, dessa forma, uma trajetória de trabalho, estudos e formação. O registro desse processo facilita a busca automática graças à organização de informações por temas e/ou assuntos, data, nome da pessoa que postou a informação etc.

Hoje em dia a Internet possibilita a criação de textos colaborativos, a participação em videoconferências, o compartilhamento de informações, a troca de idéias de forma mais rápida e dinâmica, fazendo com que a produção do conhecimento seja ampliada, compartilhada e enriquecida devido ao leque de

informações. Mas é preciso ter certeza de que as fontes sobre o tema a ser abordado são seguras e confiáveis e saber o que se busca, para evitar ficar perdido num oceano de informações. Porém, além de buscar e selecionar informações, é preciso saber atribuir-lhes significado e articular tais informações para produzir conhecimentos que ajudem a enfrentar situações do cotidiano e do mundo de trabalho.

Segundo Moran (2002, p. 64):

[...] vivemos um momento fascinante, em que precisamos reorganizar tudo o que conhecíamos em novos moldes, formatos, propostas, desafios, formas de gestão. Os que compreenderem e puserem em prática antes essas novas experiências, os inovadores, colherão rapidamente os seus frutos em realização afetiva, profissional e econômica.

Diante dessas mudanças, a utilização das tecnologias na escola é um desafio que extrapola a sala de aula e engloba a escola e o sistema de ensino, que tem mostrado iniciativas relacionadas com a inserção de computadores e Internet nas escolas. Mas ainda há muito a construir para que a escola esteja à altura dos novos tempos.

## **2.2 O papel da gestão escolar**

Todos esses fatores apresentados anteriormente levam à descentralização do poder e favorecem a capacidade da equipe gestora de se organizar e liderar o processo de organização de seus educadores, funcionários, educandos e pais, para construir uma escola que responda aos anseios de uma educação libertadora, humanitária e democratizadora, que retrate as necessidades de sua comunidade e trabalhe com as demandas atuais da sociedade, entre as quais, o uso de tecnologias para a resolução de problemas pessoais e profissionais e de seu contexto, bem como para a aprendizagem de conhecimentos científicos produzidos ao longo do desenvolvimento da humanidade e socialmente reconhecidos pelo sistema escolar.

Para que se cumpram esses princípios, cabe à equipe gestora criar condições dentro da escola para que seja feita a formação continuada dos profissionais envolvidos no processo escolar e para que eles participem dessa formação cientes de seu compromisso de abrir oportunidades e oferecer condições para que se avance em direção à escola que se quer, bem como propiciar e incentivar o trabalho em equipe, transformando os atores em autores do processo e, portanto, responsáveis pelo desenvolvimento das ações.

É preciso que os gestores ofereçam condições para que cada comunidade escolar participe da escolha, dentro da proposta curricular, da melhor forma de trabalhar, dos meios necessários e da forma para atingir os objetivos. Também deve estar apta a liderar o processo de escolha do melhor caminho a seguir e desenvolver autonomia suficiente para saber qual é o momento exato de tomar suas próprias decisões, como avançar, voltar a trabalhar com determinados objetivos, enfim, saber agir e interagir de acordo com a realidade da sua comunidade escolar.

Essa é a proposta do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias, que tem como objetivo a formação na ação, caminhando no sentido da educação libertadora, inclusiva, em que os atores são também autores, parceiros na construção do conhecimento e da aprendizagem.

Realizar uma gestão democrática significa acreditar que todos juntos têm mais chances de encontrar caminhos para atender às expectativas da sociedade a respeito da atuação da escola e de trabalhar nessa direção.

As novas exigências sociais da sociedade contemporânea, em constante processo de mudança, demandam respostas rápidas, agilidade nos pensamentos e nas atitudes, e com isso os paradigmas da escola também passam por modificações constantes e seu espaço vai sendo modificado. Em razão disso, há necessidade de acelerar o processo de construção da autonomia pelos educadores e, dessa forma, faz-se necessário um novo jeito de administrar a escola pública, centrado na comunicação e no trabalho coletivo.

Autonomia da escola não significa falta de regras, normas, regimentos, mas, sim, liberdade de expressão, elaboração e execução de um projeto pedagógico e político-social que caracterize fielmente sua individualidade, suas peculiaridades, suas características próprias, suas possibilidades e seu ritmo, para que ela se autoconstrua, caminhe com suas perspectivas e atinja os objetivos de seu projeto

pedagógico. Perrenoud (2000, p. 80) afirma que: “[...] ao tratar das novas competências para ensinar, hoje trabalhar em equipe não depende de uma opção pessoal, é uma exigência profissional decorrente da evolução do próprio ofício de ensinar”.

Para Lück (2000, p. 21):

[...] a autonomia não se resume, portanto, à questão financeira, nem é mais significativa nessa dimensão, e sim política, isto é, no que se refere à capacidade de tomar decisões compartilhadas e comprometidas e usar o talento e a competência coletivamente organizada e articulada, para a resolução dos problemas e desafios educacionais, assumindo a responsabilidade pelos resultados dessas ações, vale dizer, apropriando-se do seu significado e de sua autoria.

Nesse tipo de administração, a organização é humana; a equipe gestora, os professores, os funcionários, os alunos e os pais estão envolvidos nesse contexto e a atuação do diretor é para assegurar o processo educativo compartilhado.

O diretor, gestor escolar, deve ter visão da totalidade e da complexidade da escola, da sociedade e do mundo para garantir o alcance dos objetivos educacionais, pois, para superar as dificuldades, pressões e inseguranças, é necessário envolver todos num trabalho de parceria, o que é fundamental para a construção do projeto pedagógico da escola, no qual todos se inter-relacionam.

Quando trabalha com gestão democrática, o diretor deixa de ser a única autoridade da escola e delega funções para os demais, mas cabe a ele ser o grande articulador dessa equipe, tanto na parte administrativa como na parte pedagógica e política.

A gestão democrática exige um novo perfil de educador, ou seja, alguém:

- *Empenhado* – em relação as transformações sociais e políticas e com o projeto político-pedagógico assumido com e pela escola;
- *Capacitado* – ao evidenciar uma sólida cultura específica relativa à sua função, que lhe possibilite uma prática interdisciplinar e contextualizada, com domínio das novas tecnologias educacionais a partir de críticas, reflexões e capacidade de exercer a docência e realizar atividades de investigação;

- *Interativo* - ao concorrer para a autonomia intelectual e moral de seus alunos, na troca de conhecimentos com profissionais da própria área e com os alunos, no ambiente escolar, na construção e produção de conhecimento em equipe, para promover a educação integral de qualidade, que possibilite ao aluno desenvolver-se em todas as dimensões: cognitiva, afetiva, social, moral, política, física e ética.
- *Crítico* – ao revelar, por meio de sua postura, suas convicções, seus valores, seus fundamentos epistemológicos e sua utopia, fruto de suas experiências de vida, pessoais/profissionais, e de uma formação permanente; sendo um intelectual que desenvolve uma atividade docente crítica, comprometida com a idéia do potencial do papel dos estudantes na transformação e na melhoria da sociedade em que se encontram inseridos;
- *Desafiador* – ao realizar intervenções pertinentes, desestabilizando e motivando os alunos para que desencadeiem a ação reequilibradora; que ajude os alunos a avancem de forma autônoma em seus processos de estudos e a interpretem criticamente o conhecimento e a sociedade de seu tempo;
- *Flexível e aberto* – ao novo, ao diálogo e à ação cooperativa, contribuindo para que o conhecimento seja relevante para a vida teórica e prática dos estudantes;

Democratizar a escola significa partilhar decisões com a comunidade; socializar as dificuldades, expectativas, anseios, afinidades, pensamentos diferentes, idéias divergentes; negociar significados em busca de soluções para sua problemática; agrupar as contribuições e fortalecer a interação do grupo. Com isso, a comunidade tende a avançar no sentido da conquista da cidadania democrática, para agir de acordo com seus direitos e deveres, ir além do âmbito escolar e aplicá-los em seu dia-a-dia e na vida em sociedade.

Ao falar de democratização da escola, é válido explicitar a importância do Supervisor de Ensino<sup>11</sup> da rede estadual de São Paulo – com o auxílio e a

---

<sup>11</sup> Supervisor de Ensino é o proponente e executor participante de políticas educacionais e, ao mesmo tempo, elemento de articulação e de mediação entre essas políticas e as propostas pedagógicas desenvolvidas em cada uma das escolas das redes pública e privada. O supervisor trabalha nas diretorias regionais de ensino para assegurar diretrizes e procedimentos que garantam o cumprimento dos princípios e objetivos da educação escolar estabelecidos constitucional e

orientação dele, o trabalho da escola pode ser facilitado, e com a sua colaboração com o gestor, o coordenador e o professor, é possível criar condições adequadas para uma educação com qualidade. Com a participação e o comprometimento do supervisor da rede, é possível criar espaços para troca de experiências, construções de saberes, promover cursos de formação e oficinas, verificar as necessidades materiais, físicas e humanas da escola etc.

Esse é o tipo de supervisão desejável, em que a troca e a orientação sejam constantes e o supervisor seja atuante na equipe gestora, em prol de uma educação de qualidade. Mas nem sempre se tem o privilégio de encontrar supervisores ou mesmo outro membro da equipe gestora ou da comunidade escolar dispostos a assumir a gestão compartilhada e a democratização da escola. É preciso criar situações que sensibilizem e motivem as pessoas a seguirem essa linha.

Para Albuquerque (2000, p. 08):

[...] os supervisores ao preparar-se e capacitar-se para melhor exercer a sua função demonstram respeito a si mesmo e à escola. Cabe a eles continuamente avaliar os resultados de sua ação supervisora e reivindicar junto aos órgãos superiores o atendimento às solicitações da escola.

Todos, envolvidos com a educação, sabem que ela passa por mudanças que atingem aspectos pedagógicos, técnicos, políticos, éticos e estéticos que fazem com que o currículo englobe o conhecimento científico e aquele advindo da vida e da experiência dos aprendizes, bem como o ambiente simbólico, humano e material. A educação hoje vai além dos espaços e tempos da escola, do encontro presencial, é possível também ensinar e aprender no espaço virtual, a qualquer tempo e em qualquer lugar.

A princípio o computador era mais utilizado pela área administrativa da escola, para cadastro de alunos, atividades financeiras e uso em geral da secretaria. Hoje em dia, em muitas escolas, ainda não todas, apesar da crescente disseminação de computadores nos sistemas públicos de ensino, em especial nas escolas da rede de ensino do Estado de São Paulo, a informática também faz parte

---

politicamente e para favorecer, como mediador, a construção da identidade escolar por meio de propostas pedagógicas genuínas e de qualidade.

Fonte: <http://cei.edunet.sp.gov.br/subpages/projetos/supervisores.htm>.

da área pedagógica, com TVs, vídeos, laboratórios destinados ao uso pelos alunos, com *softwares* educativos e Internet, podendo ocorrer dessa forma a integração das tecnologias, propiciando mudanças significativas na aprendizagem e no cotidiano escolar.

Vale ressaltar que, embora existam políticas públicas e muitas escolas possuam espaços voltados ao uso pedagógico de tecnologias, com laboratórios, TVs, vídeos etc., pode-se observar na prática situações em que ocorre o uso inadequado, o não-uso ou o uso inovador do espaço físico e dos instrumentos tecnológicos de modo que todas as pessoas que atuam nas escolas usufruam das possíveis contribuições desses recursos para potencializar a aprendizagem, o ensino e a gestão.

A par disso, sabe-se que o quantitativo de recursos tecnológicos existentes nas escolas é insuficiente para a criação de uma cultura tecnológica. E, ainda, muitas escolas possuem computadores em péssimas condições de uso, falta de instalações de *softwares*, de cabamentos etc., além da ineficaz formação dos profissionais que atuam na área.

No entanto, o uso das tecnologias disponíveis na escola é potencializado quando a equipe gestora está preparada para a utilização de um ambiente informatizado, incorporando-o ao trabalho de gestão. Dessa forma, criam-se condições para o desenvolvimento de atividades que envolvam o ambiente escolar, integradas no projeto pedagógico da escola, na melhoria dos processos de ensino e aprendizagem.

O perfil dos profissionais atuantes nessa perspectiva é de pessoas que trabalham com o coletivo, que trocam informações, experiências, bem como compartilham decisões. Nesse sentido, o uso de tecnologias pode trazer contribuições significativas.

Como estamos vivendo um período em que as mudanças e os avanços tecnológicos são freqüentes, não basta conhecer e saber usar as tecnologias da informação e comunicação. É preciso que os gestores as incorporem às suas práticas, fazendo uso constante em seu ambiente de trabalho, e também ofereçam possibilidades de formação aos professores das escolas, pois, dessa forma, uma rede educativa com o uso das tecnologias será criada, tornando a escola mais

integrada com a comunidade escolar e com diferentes espaços de produção de conhecimentos.

A tendência é que cada vez mais a Internet se torne um dos maiores veículos de integração dentro das Unidades Escolares e entre as Unidades Escolares, pois ela possibilita a navegação em *sites* para pesquisar informações, para compreender o contexto local e a rede a que a escola pertence, criar um fluxo de informações com os sujeitos que atuam na escola, propiciar a participação coletiva, as decisões conjuntas. Assim, é possível criar condições de articulação entre as escolas e outras instituições ligadas à Educação e também entre outros setores de atividades com as quais a escola poderá integrar-se, compartilhar informações e conhecimentos.

Conforme Lück (2006, p. 22 e 23):

[...] a gestão participativa se assenta, portanto, no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a construir um empenho coletivo em torno de sua realização.

A partir dessa gestão compartilhada, todos são participantes do processo assumem a autoria de seus atos. A autonomia e a identidade da escola serão construídas por todos os agentes da comunidade escolar. Vale ressaltar que essa autonomia é relativa, pois está inserida em um sistema mais amplo (Estado), e cada Unidade Escolar desenvolve o seu projeto político-pedagógico, o que permite, dessa forma, que seus atos e atitudes organizacionais se ajustem às necessidades locais. Mas essa autonomia é conquistada, pois cabe à equipe gestora exercer uma gestão idealizada nos princípios da democracia para que suas metas e objetivos sejam alcançados em consonância com os anseios da comunidade escolar e da sociedade.

Segundo Alonso (2003, p. 87), “[...] autonomia não significa apenas gestão centrada na escola, mas também aumento de flexibilidade, alterações no sistema de controle e desburocratização dos processos administrativos, tornando-os mais adequados àquela realidade escolar”.

É através da autonomia e da democratização no cotidiano escolar, das práticas pedagógicas e educativas que envolvem toda a comunidade escolar, que se torna possível a educação com a “autonomia do ser educando” (FREIRE, 1996, p. 14).

De acordo com Lima (2002, p. 96):

[...] a autonomia da escola, a autonomia dos professores e dos alunos, e de outros actores educativos, concretizando-se através de processos democráticos de tomada de decisões, incidindo sobre todas as áreas político-educativas (curriculares, didácticas, avaliativas, organizacionais, administrativas etc.), ainda que em graus variáveis, consubstancia-se no exercício de uma pedagogia da autonomia, assegurando-lhe condições para a sua realização livre e democrática, mas, sobretudo, traçando-lhe um quadro de valores, objectivos e projectos político-educativos de referência.

O conhecimento é algo construído e partilhado, com o qual surgem novos saberes, portanto, faz-se necessária uma reestruturação no âmbito escolar, pois tanto os gestores quanto os professores precisam passar por esse processo de rever os seus conceitos e repensar a sua prática para se perceberem como aprendizes e tornarem-se orientadores de seus alunos, na constante busca da construção individual e coletiva do saber.

Para Almeida (2006, p. 104):

[...] o uso das tecnologias na gestão escolar revela novos papéis dos seus profissionais – como organizadores de informações, criadores de significados e líderes – na tomada compartilhada de decisões. Esses profissionais encontram nas tecnologias, especialmente naquelas de Informação e Comunicação, o suporte adequado para o desenvolvimento de suas atividades, apoiadas em informações provenientes de fontes distintas, internas ou externas ao sistema, e na colaboração com seus pares e com a comunidade escolar.

Mas para que as TICs sejam introduzidas no ambiente escolar e na gestão, faz-se necessária uma incorporação prévia por parte dos gestores, que precisam atribuir significado ao uso delas em seu trabalho, na sua formação continuada e na

formação dos professores da escola e ao uso dessas técnicas no processo de ensinar e aprender.

### **2.3 Formação de gestores para o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação**

Para que ocorra a incorporação do uso das TICs na Educação, Almeida (2007, p. 35) acentua a necessidade de ir além da preparação dos professores para o uso pedagógico das tecnologias da informação e comunicação e também de desenvolver:

[...] uma proposta de formação de gestores escolares coerente com a concepção de gestão escolar democrática, que faz uso de tecnologias no fazer profissional e cria condições para incorporá-las em atividades escolares, respeita os princípios da participação, interação, colaboração e co-autoria na produção do conhecimento.

Para formar gestores escolares ou de diretorias de ensino, torna-se necessário conhecer sua estrutura de trabalho, pensamento, concepções de educação, enfim, sua realidade, para poder intervir da melhor forma possível, de acordo com seu contexto sociopolítico e cultural.

O que se pretende com essa formação é criar condições para a integração dos recursos tecnológicos em suas práticas, para que os gestores revejam suas funções administrativas e pedagógicas e possam exercê-las com o auxílio das TICs, quando esses recursos puderem trazer contribuições efetivas.

Conforme Sidericoudes (2004, p. 75):

[...] para que o professor possa dar novo significado à sua prática no uso das TIC, os programas de formação deverão contemplar a reflexão e a criação de um conhecimento prático, produzido na ação pedagógica, ressaltando a importância de se trabalhar com algo que faça parte da

realidade e que seja significativo para os envolvidos em um processo de ensino e aprendizagem.

Tal afirmação se revela de suma importância também para a formação de gestores.

Segundo Almeida (2000, p. 107):

[...] quanto maior a participação e o compromisso do corpo de educadores da instituição nas ações e formação, compreendendo tanto o envolvimento dos professores quanto dos demais agentes educacionais e principalmente seus coordenadores e dirigentes, e quanto maior o nível de colaboração, participação e articulação entre todos os envolvidos nas decisões sobre o currículo e a gestão desse processo de formação, maior será a possibilidade de sucesso dos projetos inovadores que a instituição se proponha a realizar e, especialmente, o projeto de integração do computador com a prática pedagógica.

Esse projeto deve expressar o desejo da comunidade escolar, suas necessidades e modos de conceber o uso das tecnologias da informação e comunicação.

As TICs trazem contribuições importantes quando são introduzidas nas escolas, como a expansão do acesso à informação, a criação de comunidades colaborativas, a agilidade e a facilidade na captura, no processamento e no armazenamento de informações e a agilidade no trabalho administrativo e pedagógico da escola.

Mas para que essa mudança ocorra, faz-se necessária uma formação que explore os recursos das TICs em situações que façam sentido para os gestores analisarem sua importância, função e relevância. Essa formação pode ocorrer de forma presencial, híbrida (semipresencial) ou em EAD (Educação a Distância). Qualquer dessas modalidades tem as tecnologias como suporte da formação, isso significa desenvolver a formação mediatizada pelas TICs.

Trabalhar com EAD exige uma mudança de postura e atitude. Não é apenas transferir um curso realizado em sala de aula, presencial, para um ambiente virtual, que gere uma virtualização da sala de aula, com grande quantidade de informações

e de exercícios padronizados sem a mínima preocupação com a turma vigente. É muito mais do que isso.

A nova perspectiva de EAD denominada por Valente (2000) de “estar junto virtual” caracteriza-se por uma concepção de ensino que enfatiza o ato de aprender por meio das interações e o desenvolvimento das atividades reflexivas e de autoria, favorecendo o processo da reconstrução do conhecimento (ALMEIDA; PRADO, 2007, p. 02).

Com esse novo enfoque, a EAD deixa de ser apenas um depósito de fichas, exercícios e ações padronizadas e passa a ser um ambiente com características próprias, é desenvolvido com foco na aprendizagem, seguindo o movimento e as peculiaridades do grupo em formação.

Segundo Prado (2003, p. 52):

[...] no desenvolvimento de cursos dessa natureza, são utilizados os ambientes de suporte, os quais visam facilitar a autoria e o gerenciamento do curso. Nesses ambientes, por exemplo, a comunicação se constitui pela junção de diversas ferramentas, como o Correio Eletrônico, Chat e o Fórum ou Grupo de Discussão. Dentre os vários tipos de ambientes virtuais (TelEduc, TecLec, WebCT, AulaNet, LearningSpace, e-ProInfo, entre outros), evidentemente, os mais flexíveis oferecem possibilidades para o desenvolvimento de metodologias mais abertas favorecendo inclusive o replanejamento e a depuração do curso durante a sua realização.

Dessa forma, tanto o formador quanto o indivíduo que está sendo formado podem acompanhar e aprender durante o processo de desenvolvimento do curso. O formador pode intervir e mediar a proposta do curso para que seus objetivos sejam alcançados e sejam atendidas as necessidades emergentes dos formandos. Nessa interação as trocas de experiências são riquíssimas, favorecendo o aprendizado, pois todos ouvem e compartilham casos de sucesso, novas descobertas, dificuldades, angústias, aflições, ansiedade, emoções etc. Por sua vez, o professor, com esse novo perfil, deverá fazer o papel de mediador do processo de construção do conhecimento e incentivar e estimular a busca e o compartilhamento de novos conceitos advindos da construção coletiva de saberes e da criação de uma inteligência coletiva.

Para Lévy (2000, p. 171):

[...] a principal função não pode mais ser uma difusão dos conhecimentos, que agora é feita de forma mais eficaz por outros meios. Sua competência deve deslocar-se no sentido de incentivar a aprendizagem e o pensamento. O professor torna-se um *animador da inteligência coletiva* dos grupos que estão ao seu encargo. Sua atividade será centrada no acompanhamento e na gestão das aprendizagens: o incitamento à troca dos saberes, a mediação relacional e simbólica, a pilotagem personalizada dos percursos de aprendizagem.

Tanto os gestores escolares quanto os supervisores de ensino e os professores trabalham para a finalidade essencial da educação: a aprendizagem de cada aluno. Para tanto, consideram tanto a aprendizagem individual como a aprendizagem coletiva, pois cada vez mais as pessoas constroem saberes coletivos, e os educadores devem estar inseridos nessa coletividade de aprendizagem, integrar-se a esse universo informatizado e globalizado, reconhecer suas competências, deficiências, habilidades, enfim, estabelecer para si mesmos um processo permanente de formação pessoal e profissional, adequar-se ao momento atual para estar sempre em evolução e em constante aprendizagem, favorecendo dessa forma sua prática profissional.

Diante desse referencial apresentado, o Curso desenvolvido no âmbito do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias propôs aos gestores várias situações que favoreceram a aprendizagem, a formação na ação, as trocas de experiências, o pensar sobre possíveis mudanças na gestão, provocadas por novas práticas de gestão e ações na escola como um todo. Desde o Módulo II do Curso, os gestores desenvolveram uma ação embasada em leituras reflexivas, e no Módulo IV foi proposta a elaboração de um projeto com a incorporação das TICs em sua Unidade Escolar. Portanto, o objetivo era que o projeto pudesse auxiliar o gestor e a sua equipe a compreenderem o potencial das TICs para o seu trabalho no dia-a-dia e para que fossem gradualmente se apropriando dessas tecnologias e criando condições para a integração das TICs no trabalho escolar, envolvendo as ações da gestão e os processos de ensino e aprendizagem.

Segundo Chaves (2006, p. 25), “além de colocar equipamentos nas escolas e treinar professores não só no manejo da tecnologia, como também no seu uso como ferramenta de aprendizagem, o caminho é capacitar os gestores das escolas para”:

- inserir-se na nova era, que tem a tecnologia como força motriz;
- perceber as mudanças necessárias na educação em decorrência dessa nova realidade e atuar para superar a visão disciplinar isoladora, assumindo a liderança do processo de mudança de suas escolas, tornando-as ambientes abertos, democráticos e flexíveis como são os que favorecem a criatividade e a inovação;
- identificar o papel das tecnologias para a “aprendizagem ativa e colaborativa dos alunos dentro e fora da escola” (CHAVES, 2006, p. 25).

#### **2.4 Síntese dos fundamentos teóricos e categorias de análise**

Ao sintetizar esses conceitos embutidos no referencial teórico deste trabalho, deve-se salientar alguns pontos importantes na tentativa de unir os fundamentos com a prática vivenciada no contexto investigado.

O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias proporcionou aos gestores momentos oportunos para vivenciarem diferentes situações e experiências, não somente durante o desenvolvimento do Curso, mas também após o período de sua realização, como a troca de experiências ocorridas na ferramenta Fórum do ambiente virtual do Curso, a possibilidade de participar das videoconferências vivenciadas no decorrer do Curso, a integração das Unidades Escolares em uma mesma turma de formação etc.

A possibilidade da troca de informações, a formação na ação e a oportunidade de participarem de maneira ativa nas atividades que levaram a uma reflexão de suas concepções e atitudes relacionadas ao dia-a-dia da gestão escolar foram alguns aspectos essenciais para a formação dos participantes.

Novos rumos e olhares foram descobertos desde a introdução do Projeto, conseqüentemente desde o início da formação dos gestores. Um programa de formação da natureza com que o Projeto Gestão Escolar e Tecnologias foi

concebido e implementado proporciona aos gestores a possibilidade de aprimorar as relações pessoais, fortalecendo os vínculos profissionais e o compromisso com a escola na possibilidade de assumir uma efetiva gestão participativa e democrática, oferecendo possibilidades de um novo perfil de educador. Um profissional comprometido com as transformações sociais e políticas; competente, crítico e exigente no exercício de sua docência; e principalmente aberto às mudanças ocorridas na sociedade com o surgimento da era da informação tecnológica.

Ações e atitudes acontecem para que esse tipo de cultura seja enfatizada na sociedade atual e para que o trabalho em equipe, a aprendizagem colaborativa, a gestão compartilhada e as relações pessoais sejam cada vez mais presentes em nosso meio educacional.

Ao privilegiar essa cultura, o acesso à tecnologia da informação torna-se mais presente na sociedade, e a escola, por estar inserida nesse contexto, faz uso das tecnologias de forma inovadora em sua prática, tanto pedagógica como administrativa. A intensificação da utilização de instrumentos tecnológicos e sala ambiente de informática, tornam-se recursos indispensáveis para o aprimoramento no dia-a-dia escolar, facilitando e agilizando os aspectos burocráticos do setor administrativo da escola e contribuindo de forma eficaz para a aprendizagem colaborativa e a construção do conhecimento do aluno, mediado pelo professor, que será o facilitador desse processo de construção.

*"O essencial na aprendizagem  
é a vontade de aprender."  
F.W. Sanderson*

### **CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA**

Neste capítulo é resgatado o problema da pesquisa, bem como apresentados o cenário, o propósito, as etapas da pesquisa, a participação dos entrevistados, a elaboração dos quadros referentes ao questionário utilizado na metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) e como os dados foram inseridos no *software* QualiQuantiSoft. Também são apresentados os procedimentos adotados na organização dos trechos das Entrevistas livres (áudio e vídeo) tendo como base as categorias emergentes do DSC.

### 3.1 Percurso metodológico

Com este trabalho, pretende-se analisar que influências do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias podem ser verificadas no cotidiano da gestão escolar, nas dimensões técnico-administrativas e pedagógicas das Unidades Escolares pesquisadas.

Segundo Chizzotti (2005, p. 81), “a identificação do problema e sua delimitação pressupõem uma imersão do pesquisador na vida e no contexto, no passado e nas circunstâncias presentes que condicionam o problema”.

Diante do propósito da pesquisa, faz-se necessário acompanhar a participação do gestor no ambiente virtual<sup>12</sup> durante o Curso para detectar seus avanços, dificuldades, desenvoltura, coletar materiais necessários para identificar os usos das TICs e também conhecer a escola em que ele atua, pois é nesse contexto que ele realiza as atividades do dia-a-dia escolar com o uso das tecnologias. Ao término do Curso, é realizada nova coleta no ambiente escolar para verificar as influências do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias identificadas no cotidiano da gestão escolar com o uso das TICs em suas respectivas Unidades Escolares.

Para Chizzotti (2005, p. 82):

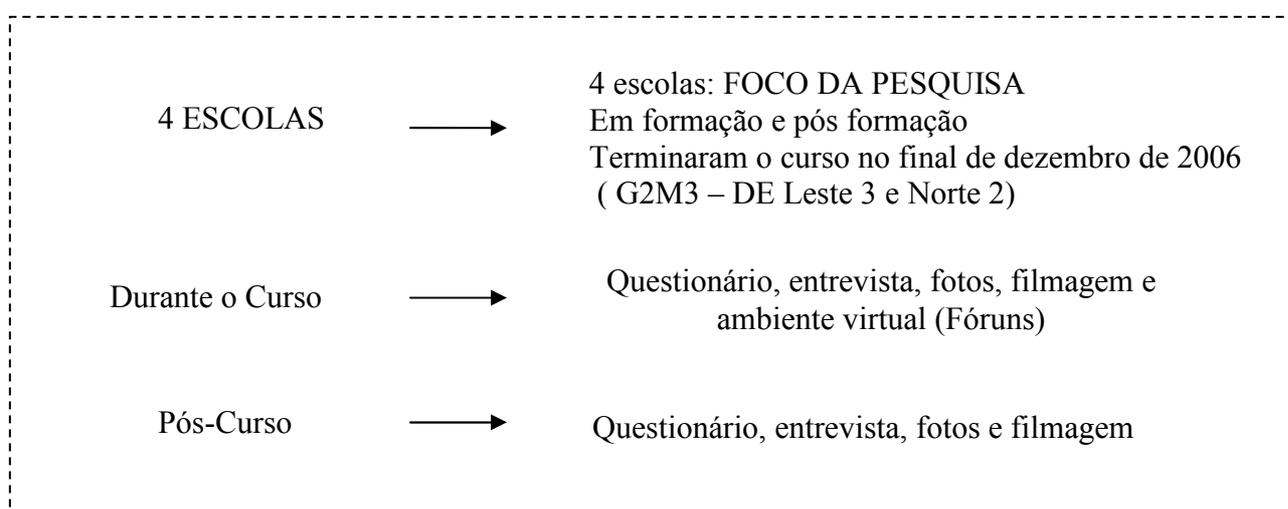
[...] o pesquisador é parte fundamental da pesquisa qualitativa. Ele deve, preliminarmente, despojar-se de preconceitos, predisposições para assumir uma atitude aberta a todas as manifestações que observa, sem adiantar explicações nem conduzir-se pelas aparências imediatas, a fim de alcançar uma compreensão global dos fenômenos. Essa compreensão será alcançada como uma conduta participante que partilhe da cultura, das práticas, das percepções e experiências dos sujeitos da pesquisa, procurando compreender o significado social por eles atribuída ao mundo que o circunda e aos atos que realizam.

Para estudar detalhadamente o problema, delimitou-se a investigação à equipe gestora (diretor, vice-diretor e coordenador), cujos gestores participaram do

---

<sup>12</sup> [www.gestores.pucsp.br](http://www.gestores.pucsp.br)

Projeto Gestão Escolar e Tecnologias na turma G2M3<sup>13</sup> (Grupo 2 – Momento 3) das quatro Unidades Escolares, aqui denominadas de UE\_1, UE\_2, UE\_3 e UE\_4, sendo as escolas UE\_1 e UE\_2 da Diretoria de Ensino Leste 3 e as escolas UE\_3 e UE\_4 da Diretoria de Ensino Norte 2. Por meio dos dados obtidos com esses sujeitos, foi possível verificar as influências do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias identificadas no cotidiano da gestão escolar com o uso das TICs no contexto de suas práticas no ambiente escolar, após a participação e a formação dos gestores no Curso Gestão Escolar e Tecnologias. Dessa forma, a visão geral e a delimitação do campo da pesquisa é o seguinte:



Com a delimitação das quatro escolas que seriam utilizadas na pesquisa durante o Curso, os gestores foram observados no ambiente virtual pela ferramenta Fórum, que pôde oferecer informações postadas pelos gestores sobre como atuavam no seu dia-a-dia no ambiente de trabalho.

A pesquisa de campo foi dividida em duas etapas: durante o Curso e pós-Curso. O motivo pelo qual optei por dividir a pesquisa em duas etapas justifica-se pela natureza do problema a ser pesquisado, pois, para verificar que influências do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias podem ser identificadas no cotidiano da gestão escolar, tendo como foco investigar possíveis mudanças nas práticas da gestão escolar relacionadas ao uso das TICs, nas dimensões técnico-administrativa

<sup>13</sup> G2M3 – Denominação dada às turmas e aos momentos.

G2 – Grupo a que pertencem as diretorias em questão.

M3 – Terceira turma em formação das diretorias em questão.

Equipe formadora: um professor supervisor da Secretaria Estadual de Educação/SP e três monitores (dois supervisores de ensino e um ATP), orientados por um professor da PUC-SP.

e pedagógica das Unidades Escolares pesquisadas, seria importante averiguar a desenvoltura dos gestores no decorrer do Curso e, posteriormente, se as possíveis mudanças se evidenciaram nas suas respectivas Unidades Escolares.

A primeira etapa da pesquisa foi realizada em setembro de 2006. Antes mesmo do início da pesquisa, houve contato com os membros da equipe gestora da escola por *e-mail* para apresentações, para um relato breve da pesquisa, para avisá-los do retorno depois de alguns meses e para perguntar se seria possível entrevistá-los.

Nas quatro escolas contatadas a pesquisa pôde ser realizada. Vale ressaltar a intermediação da Assistente Técnico-Pedagógico (ATP) da Diretoria de Ensino (DE) Leste 3 e da Supervisora de Ensino da Diretoria de Ensino (DE) Norte 2 nesse momento.

No primeiro contato com as escolas foi entregue uma carta de apresentação<sup>14</sup> (Apêndice A) acompanhada de alguns instrumentos para a realização da pesquisa, como questionário (Apêndice B) para o diretor, o vice-diretor e o coordenador, câmera fotográfica, gravador de áudio e filmadora.

Novamente, no segundo contato, foi utilizada a carta de apresentação (Apêndice A) e um novo questionário (Apêndice C), que ocorreu em abril e maio de 2007, após um período de oito meses do primeiro contato. Esse período foi importante para verificar se um Curso envolvendo supervisores de ensino, assistentes técnico-pedagógicos e a equipe gestora traria indícios de melhoria do uso das TICs na gestão escolar.

Desse modo, os instrumentos de pesquisa utilizados foram: Fórum, Entrevista livre e Questionário, aplicados às equipes gestoras das quatro escolas denominadas como UE\_1, UE\_2, UE\_3 e UE\_4.

Segundo Chizzotti (2005, p. 83), “na pesquisa qualitativa, todas as pessoas que participam da pesquisa são reconhecidas como sujeitos que elaboram conhecimentos e produzem práticas adequadas para intervir no problema que identificam”.

---

<sup>14</sup> Essa carta de apresentação foi entregue com o título provisório: Gestão Escolar e Tecnologias – Um compromisso de todos.

O quadro abaixo (Quadro 2) apresenta os sujeitos envolvidos na pesquisa, em número de 17, membros da equipe gestora de cada escola.

	ENTREVISTADOS	FÓRUM	ENTREVISTA LIVRE		QUESTIONÁRIO	
			D.C.	D.C.	P.C.	D.C.
UE_1	DIRETORA	X	X	X	X	X
	VICE-DIRETOR	X	X	-	X	-
	COORDENADORA	X	X	X	X	X
UE_2	DIRETORA	X	X	-	X	X
	VICE-DIRETORA	X	X	X	X	X
	COORDENADORA_1	X	-	-	X	X
	COORDENADORA_2	X	-	X	X	X
UE_3	DIRETOR	X	-	X	X	X
	VICE-DIRETORA	X	-	-	-	X
	COORDENADOR	X	-	-	X	-
UE_4	DIRETOR	X	X	-	X	X
	VICE-DIRETORA	X	-	-	X	X
	COORDENADOR	X	X	-	X	-

**Quadro 2 – Participação dos Entrevistados / (X) Participou (-) Não participou**

**Legendas:** X – Participou  
 - - Não participou  
 D.C. – Durante o Curso  
 P.C. – Pós-Curso

Para favorecer a consistência da análise dos dados levantados, estes foram organizados em duas partes: na primeira parte, a análise foi realizada com um instrumento, o questionário, seguindo a metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC); na segunda parte, a análise foi realizada com dois instrumentos – os depoimentos dos gestores encontrados nos Fóruns do ambiente virtual do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias e os Entrevistas livres emitidos durante as entrevistas (áudio e vídeo).

As categorias emergentes do DSC foram também utilizadas como subsídios para a segunda parte da pesquisa. Dessa forma o trabalho com os dados, utilizando as mesmas categorias, foi desenvolvido em diferentes momentos e com

distintos instrumentos e métodos de análise, por se tratar do mesmo ambiente e foco em questão. As categorias surgidas apenas em uma das partes serão tratadas e analisadas qualitativamente no Capítulo 5 deste trabalho.

### 3.2 Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)

Após a coleta dos dados, algumas perguntas dos questionários foram analisadas com o uso da metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo – DSC (LEFEVRE; LEFEVRE, 2003) e do *software* QualiQuantiSoft<sup>15</sup>, que constitui um recurso metodológico que permite a realização de pesquisa de resgate das opiniões coletivas.

Para a utilização do *Software* QualiQuantiSoft foi necessário um detalhamento da pesquisa do DSC, que define uma metodologia de pesquisa qualitativa. De acordo com essa metodologia, quando se quer conhecer o pensamento de uma comunidade sobre um determinado tema, é preciso realizar uma pesquisa qualitativa com o objetivo de gerar ou reconstruir qualidades através do pensamento coletivo. Por isso, desde a preparação do questionário de pesquisa é preciso ter clara a necessidade da colocação de perguntas para gerar discursos individuais dos quais surja uma produção de resultado coletivo.

Dessa forma, essa metodologia procura dar conta da discursividade do pensamento coletivo, preservando-a desde a elaboração das perguntas, na coleta, no processamento dos dados e na apresentação dos resultados.

Vale ressaltar que, em determinadas questões, as respostas semelhantes não foram incluídas, pois o discurso se tornaria repetitivo.

Trabalhar com o QualiQuantiSoft permitiu uma melhor visualização do pensamento coletivo, pois, ao trabalhar com as categorias que emergiram das idéias centrais, as estatísticas e gráficos oferecidos pelo *software* forneceu os instrumentos

---

<sup>15</sup> QualiQuantiSoft – Programa desenvolvido pela Sales e Paschoal Informática em parceria com a Universidade de São Paulo (USP), por intermédio da Faculdade de Saúde Pública, na pessoa dos professores Fernando Lefevre e Ana Maria Cavalcanti Lefevre, criadores da metodologia do DSC.

necessários para a composição da análise referente aos DSCs. Segue abaixo a tela do programa em questão, conforme Figura 5 apresentada abaixo:

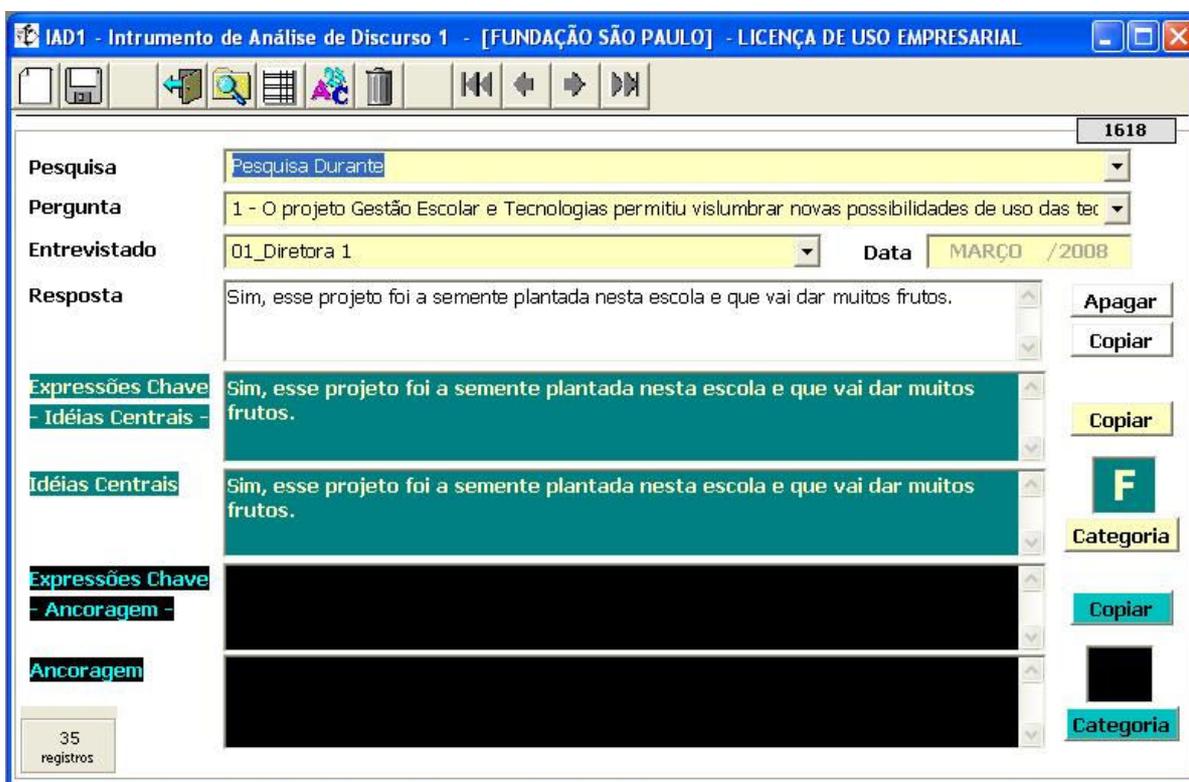


Figura 5 - Tela do programa QualiQuantSoft

Segundo Lefevre e Lefevre (2005, p. 13):

[...] quando se busca resgatar o pensamento de uma coletividade sobre um dado tema, é preciso considerar que o pensamento ou a opinião dos indivíduos que compõem essa coletividade só podem ser vistos, legitimamente como um depoimento discursivo, entendendo-se como tal a manifestação lingüística de um posicionamento diante de um dado tema, composto por uma idéia central e seus respectivos conteúdos e argumentos.

Um DSC mostra a opinião sobre um determinado tema e pode ser apresentado tanto no aspecto qualitativo da pesquisa, relacionado a opiniões dos entrevistados, como no aspecto quantitativo da pesquisa, com o resultado da quantificação em percentuais dos dados relacionados à contribuição dos depoimentos e dos entrevistados.

É necessário que o trabalho realizado por meio da técnica do DSC seja subdividido em algumas operações, como as que seguem:

- 1 - Identificar as expressões-chaves: são trechos selecionados da própria fala do autor;
- 2 - Reconhecer as idéias centrais: são trechos sintéticos que expressam o sentido de cada resposta ou de várias respostas que tenham o mesmo significado ou semelhante;
- 3 - Encontrar as ancoragens: não expressam o sentido, mas as ideologias, valores ou crenças embutidos nas respostas dos entrevistados;
- 4 - Compor o Discurso do Sujeito Coletivo: é a reunião das expressões-chaves que possuem as mesmas idéias centrais e/ou ancoragem, formando assim o DSC.

Nessa pesquisa, após a inserção das perguntas e respostas no QualiQuantSoft e obtenção das idéias centrais e expressões-chaves, foram identificadas as categorias, e posteriormente o discurso foi elaborado. Segue abaixo o Quadro 3 referente às categorias emergentes nas respostas ao questionário aplicado aos sujeitos da pesquisa:

<b>CATEGORIAS EMERGENTES</b>	
<b>A</b>	<b>Uso inovador das tecnologias</b>
<b>B</b>	<b>Gestão participativa</b>
<b>C</b>	<b>Relações pessoais</b>
<b>D</b>	<b>Acesso à tecnologia e informação</b>
<b>E</b>	<b>Intensificação do uso da SAI</b>
<b>F</b>	<b>Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias</b>

**Quadro 3 - Categorias emergentes**

Optou-se por trabalhar com as categorias emergentes, por se considerar uma forma de pesquisa que permite emergir a “voz” dos entrevistados, por ser “um procedimento metodológico em que, após uma ou diversas leituras de um conjunto de respostas a perguntas abertas, criam-se categorias que consistem em um nome

ou descrição sintética dos sentidos presentes nesse conjunto de respostas. Definidas as categorias, enquadra-se cada uma das respostas em alguma categoria. Esse processo leva à requantificação do dado qualitativo, uma vez que a apresentação dos resultados da pesquisa toma uma forma convencional do tipo: 20% das respostas enquadra-se na categoria A, 30%, na B, e assim sucessivamente<sup>16</sup>.

O DSC é um discurso-síntese redigido na primeira pessoa do singular, o que se constitui uma tentativa de fazer a coletividade falar, diretamente, como se fosse uma "pessoa-coletiva". É composto pelo conjunto das ECH (Expressões Chaves) de respostas que tem IC (Idéias Centrais) ou AC (Ancoragem) semelhantes, sendo que algumas vezes o DSC é composto com ECHs de apenas uma resposta. o que constitui uma tentativa de fazer a coletividade falar, diretamente, como se fosse uma "pessoa coletiva".<sup>17</sup>

Após serem criados os DSCs e obtidos gráficos advindos do programa, que se encontram no Capítulo 5 – Análise de dados, é apresentada a quantidade de respostas dadas a cada pergunta em suas respectivas categorias, pois a junção qualitativa e quantitativa viabiliza o pensamento coletivo entre o sujeito e o objeto.

Retorna-se ao problema desta pesquisa para verificar que influências do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias podem ser identificadas no cotidiano da gestão escolar, nas dimensões técnico-administrativas e pedagógicas das Unidades Escolares pesquisadas.

### 3.3 Entrevista Livre

Após a coleta dos dados, foi elaborada uma matriz, com o intuito de inserir os trechos, condizentes com a pesquisa, dos depoimentos dos gestores encontrados nos Fóruns e Entrevistas livres (áudio e/ou vídeo). Esses trechos, com duas colunas, destacando-se os levantados Durante o Curso e Pós-Curso, são analisados no Capítulo 5, embasados nas categorias emergentes do DSC. Os trechos completos das entrevistas estão organizados em um quadro (Apêndice D).

---

<sup>16</sup> Informações obtidas na aba Help do *software* QualiQuantiSoft.

<sup>17</sup> Idem.

A coluna Durante o Curso foi subdividida em duas colunas denominadas Fórum e Entrevistas livres. Na coluna Pós-Curso encontra-se uma única coluna com as Entrevistas livres, pois o instrumento Fórum fazia parte apenas do ambiente virtual do Projeto e, nessa fase da pesquisa, o Curso já havia terminado.

No instrumento Fórum, os gestores foram observados e seus depoimentos mais significativos e condizentes com o foco de pesquisa foram inseridos nos respectivos quadros.

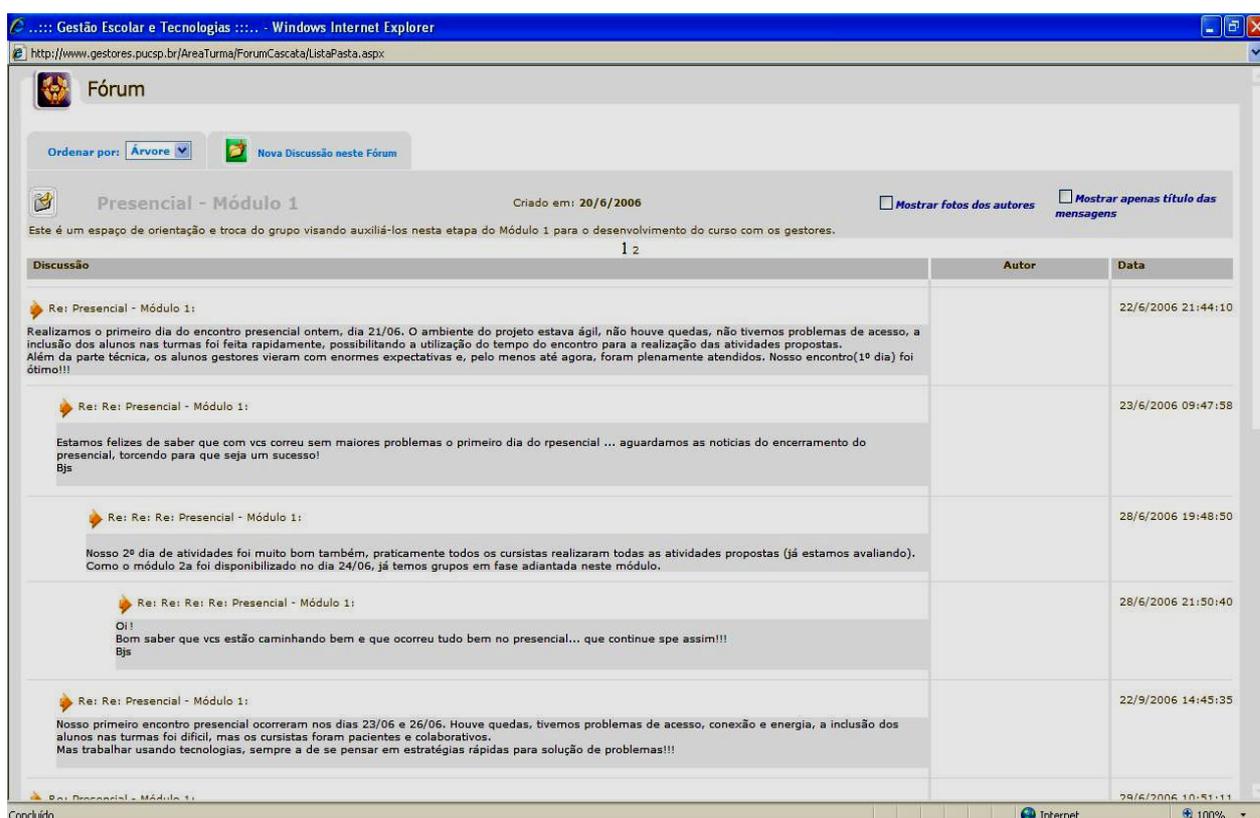


Figura 6 - Ambiente virtual – Ferramenta Fórum

Com relação ao instrumento Entrevista Livre, os gestores expressaram seus pensamentos, idéias e ideais em suas entrevistas gravadas em vídeo e/ou áudio, as quais foram transcritas. Os trechos das entrevistas mais significativos para o problema da pesquisa foram inseridos nos quadros mencionados.

Esses dados encontram-se organizados e apresentados no Apêndice D e foram utilizados para a análise e interpretação no Capítulo 5.

*"Se você quer transformar o mundo,  
experimente primeiro promover  
o seu aperfeiçoamento pessoal  
e realizar inovações no seu  
próprio interior."*

Dalai Lama

## **CAPÍTULO 4 - O CONTEXTO INVESTIGADO**

Neste capítulo são apresentados o panorama geral e o olhar da pesquisadora sobre as quatro Unidades Escolares que foram investigadas, denominadas como UE\_1, UE\_2, UE\_3 e UE\_4. O panorama geral traz a localização, o quadro de funcionários, a quantidade de professores e alunos por turno, os cursos oferecidos em cada Unidade Escolar, além de descrever como é a Sala Ambiente de Informática (SAI) de cada Unidade Escolar.

## 4.1 Panorama geral das Unidades Escolares

Neste capítulo são apresentados os últimos dados obtidos no período de abril e maio de 2007, por meio da equipe gestora, sobre a estrutura das Unidades Escolares relacionadas aos cursos, números de professores, alunos, funcionários etc. Coloco aqui também meu olhar referente às quatro unidades pesquisadas.

Segundo Chizotti (2005, p. 103):

[...] o trabalho de campo visa reunir e organizar um conjunto comprobatório de informações. A coleta de informações em campo pode exigir negociações prévias para se aceder a dos que dependem da anuência de hierarquias rígidas ou da cooperação das pessoas informantes. As informações são documentadas, abrangendo qualquer tipo de informação disponível, escrita, oral, gravada, filmada que se preste para fundamentar o *relatório* do caso que será, por sua vez, objeto de análise crítica pelos informantes ou por qualquer interessado.

O panorama das Unidades Escolares (UE) investigadas e o olhar da pesquisadora sobre elas são apresentados a seguir.

### 4.1.1 Unidade Escolar 1

#### Panorama da escola

A escola está localizada em uma avenida, com alguns estabelecimentos comerciais à sua volta, como padaria, farmácia e um miniarmazém, na periferia da zona leste da cidade de São Paulo. É toda cercada por muros altos, o que não permite uma boa visualização de seu interior e tem grades em todas as salas. A entrada para os alunos é feita por um portão lateral com acesso ao pátio da escola, e a entrada para as demais pessoas é feita pelo estacionamento que dá acesso à secretaria da escola.

A equipe gestora organiza-se em relação ao cumprimento dos horários de atendimento à escola. A diretora está presente na escola nos períodos matutino e vespertino; o vice-diretor, nos períodos vespertino e noturno; e a coordenadora, nos períodos matutino e vespertino. Os funcionários da secretaria, limpeza e cozinha estão presentes na escola, em número de 5, nos períodos matutino e vespertino, e de dois, no período noturno. O número de professores atinge uma média de 15 para cada um dos períodos e o número de alunos, uma média de 400 em cada um dos períodos. A ronda escolar atende à escola apenas uma vez ao dia, normalmente no período vespertino. Esses dados estão apresentados Quadro 4.

	MATUTINO	VESPERTINO	NOTURNO
DIRETORA	1	1	-
VICE-DIRETOR	-	1	1
COORDENADORA	1	1	-
PROFESSORES	15	15	15
ALUNOS	400	400	400
FUNCIONÁRIOS	5	5	2
RONDA ESCOLAR	-	1	-

**Quadro 4 - Quantidade de pessoas e suas respectivas funções em cada período**

A escola oferece cursos do Ensino Fundamental II e Ensino Médio. No período matutino para alunos do Ensino Fundamental II (5<sup>a</sup>, 6<sup>a</sup> e 7<sup>a</sup> séries); no período vespertino para alunos do Ensino Fundamental II (7<sup>a</sup> e 8<sup>a</sup> séries) e do Ensino Médio (1<sup>a</sup> e 2<sup>a</sup> séries); no período noturno para alunos do Ensino Médio (1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup> e 3<sup>a</sup> séries). Esses dados estão apresentados no Quadro 5.

MATUTINO	VESPERTINO	NOTURNO
5 <sup>a</sup> , 6 e 7 <sup>a</sup> séries E. F. II	7 <sup>a</sup> e 8 <sup>a</sup> séries E. F. II	1 <sup>a</sup> , 2 <sup>a</sup> e 3 <sup>a</sup> séries E. M.
	1 <sup>a</sup> e 2 <sup>a</sup> séries E. M.	

**Quadro 5 - Cursos oferecidos em cada período**

No pátio existem vários desenhos grafitados. Os alunos expressaram suas idéias e opiniões com a autorização da equipe gestora da escola. Grafitaram as

paredes sobre os mais variados temas, como drogas, paz, guerra etc., conforme mostram as Figuras 7, 8 e 9.



**Figura 7 - Grafiteagem dos alunos no pátio da escola**



**Figura 8 - Grafiteagem dos alunos no pátio da escola**



**Figura 9 - Grafiteagem dos alunos no pátio da escola**

O pátio é o local onde os alunos se encontram na chegada e no intervalo e se despedem ao término das aulas. Aparentemente a escola não possui nenhum local de encontro atrativo, a não ser o pátio. Dessa forma, é nesse espaço que as relações se estabelecem, os trabalhos são apresentados à comunidade escolar, as notícias e os recados são transmitidos, conforme mostram as Figuras 10, 11 e 12 abaixo.



Figura 10 - Jornal da UE\_1



Figura 11- Comentários dos alunos sobre as notícias do jornal da escola



**Figura 12 - Trabalho dos alunos sobre o folclore**

As Figuras 13, 14, 15 e 16 a seguir são fotos tiradas na Sala Ambiente de Informática<sup>18</sup> (SAI) da UE\_1. Durante os três períodos a sala encontra-se disponível para utilização, seja para o professor levar sua turma ou para professores e/ou alunos elaborarem trabalhos ou realizarem pesquisas.

Durante a pesquisa de campo, alguns alunos encontravam-se na SAI, duas alunas faziam uma atividade referente ao Projeto Poesias e um aluno realizava uma pesquisa na Internet. Não havia professor, apenas alguns alunos. Estava presente na sala um aluno, denominado Aluno Monitor<sup>19</sup>, que realiza um trabalho voluntário, no horário oposto ao das aulas que ele frequenta. A função dele é auxiliar professores e colegas na utilização do laboratório, em relação ao uso técnico dos aplicativos disponíveis nos computadores. Com relação ao atendimento, existe um cartaz informativo com os dias e horários disponíveis para uso da SAI.

---

<sup>18</sup> SAI: Sala Ambiente de Informática. Utilizada pela comunidade escolar para fins pedagógicos.

<sup>19</sup> O objetivo do Programa Aluno Monitor é promover a formação em conceitos básicos de tecnologia, o gerenciamento do laboratório de informática das escolas e a multiplicação de conhecimentos para educadores e alunos.

Fonte: <http://www.alunomonitor.com.br/AreaInstitucional/ProjetoGestaoTec.aspx>.

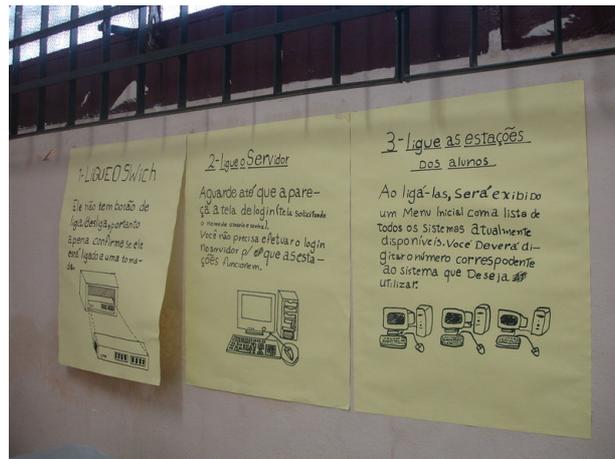


Figura 13 - Instruções para ligar os equipamentos

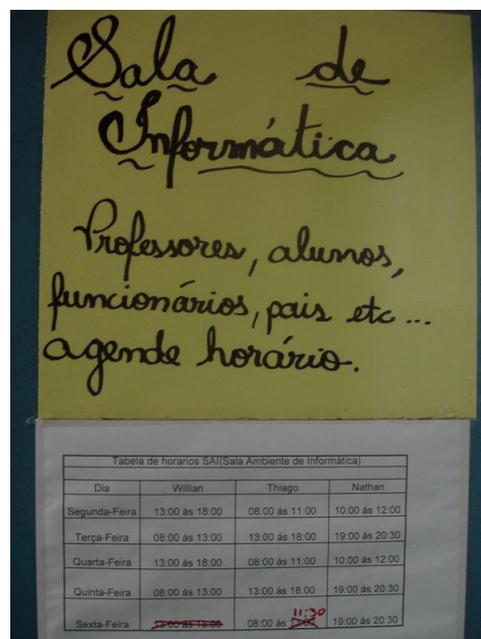


Figura 14 - Horário dos Alunos Monitores



Figura 15 - Aluno Monitor e aluno realizam pesquisa



**Figura 16 - Alunas realizam trabalho referente ao Projeto Poesias**

A UE tem um *blog*, no qual são apresentados trabalhos dos alunos, gincanas, projetos e feiras desenvolvidos na escola, textos informativos relacionados a temas atuais etc. A manutenção dele é de responsabilidade da coordenadora da escola.

### O olhar da pesquisadora sobre a Escola UE 1

Na primeira etapa da pesquisa de campo, fase em que os gestores eram alunos ou orientadores do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias, a SAI tinha acabado de ser organizada e já estava sendo utilizada. Os aplicativos como editor de texto e apresentações em *slides* eram os recursos mais utilizados; nesse momento não havia Internet, e o uso da SAI ficava restrito à utilização de *softwares*. Apenas a professora que desenvolvia o Projeto Poemas com os alunos utilizava a SAI. Em sala de aula, os alunos criavam os poemas e na SAI digitavam e inseriam imagens para ilustrar a atividade. Ao final, cópias dos trabalhos com o conjunto de poemas criados pelos alunos eram impressas e distribuídas a eles.

Na segunda etapa da pesquisa, após o término do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias, outros professores também estavam desenvolvendo atividades na SAI. Talvez a professora que realizou o Projeto Poemas tenha sensibilizado os demais professores a utilizarem a SAI ou os alunos tenham pedido para fazer uso dos computadores ou, ainda, os gestores tenham incentivado tal uso. Já havia acesso à Internet, e isso motivou bastante para a utilização dos computadores.

A escola conta com a presença do Aluno Monitor, que provavelmente contribui para o aumento da frequência e a utilização da SAI, pois assim,

possivelmente, os professores sentem-se menos intimidados a manusear as máquinas e *softwares*. Há um cartaz fixado na parede da SAI com os horários dos Alunos Monitores e a sala fica aberta à comunidade nos três períodos do dia.

Antes mesmo de iniciar o Projeto Gestão Escolar e Tecnologias, a coordenadora criou o *blog* da escola, em cujas publicações iniciais ela relatou alguns fatos ocorridos na escola.

No retorno para a segunda etapa da pesquisa de campo, o *blog* havia passado por algumas modificações, ficando mais dinâmico e interativo. Os temas atuais sempre em destaque servem como texto informativo. As atividades realizadas pelos alunos durante o desenvolvimento dos trabalhos na sala de aula posteriormente são apresentadas nesse espaço virtual, o que motiva os alunos a acessarem e utilizarem esse recurso.

Uma outra atividade realizada na SAI que teve início depois do término do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias é o HTPC<sup>20</sup>, pois as reuniões sempre acontecem nesse espaço. Depois de alguns encontros na sala e com a instalação da Internet, a equipe gestora planejou algumas atividades na SAI e os professores aprenderam a enviar *e-mails*, a pesquisar em *sites* de busca, a entrar no *blog* da escola etc.

Nessa Unidade Escolar, é dada prioridade ao aspecto pedagógico, principalmente nas ações com os gestores para que os professores utilizem a SAI como instrumento pedagógico, a fim de favorecer e auxiliar na aprendizagem dos alunos. Nesse sentido, destaca-se a atuação da coordenadora, que faz do *blog* um espaço aberto para a participação de todos da escola. Em relação ao setor administrativo, nenhuma mudança foi relatada.

#### **4.1.2 Unidade Escolar 2**

##### *Panorama da escola*

A escola está localizada em uma avenida, com casas térreas ao redor, na periferia da zona leste da cidade de São Paulo. A entrada se dá pelo estacionamento dos professores, passando pela quadra e, finalmente, pelo portão principal da escola. Os muros ao redor da escola são baixos. Existe um pátio interno

---

<sup>20</sup> HTPC – Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo

onde as crianças se encontram no horário inicial das aulas, nos intervalos e no horário final.

A equipe gestora se organiza em relação ao cumprimento dos horários de atendimento à escola. A diretora e a vice-diretora estão presentes na escola nos períodos matutino e vespertino. Existem duas coordenadoras na escola, uma encontra-se na escola nos períodos matutino e vespertino e a outra, no período noturno. Funcionários da secretaria, limpeza e cozinha estão presentes, em número de 6, nos períodos matutino, vespertino e noturno. O número de professores atinge uma média de 20 para cada um dos períodos e o número de alunos, uma média de 1.000 em cada um dos períodos. A ronda escolar atende à escola apenas uma vez ao dia, normalmente no período vespertino. Esses dados estão apresentados no Quadro 6 a seguir:

	MATUTINO	VESPERTINO	NOTURNO
DIRETORA	1	1	-
VICE-DIRETORA	1	1	-
COORDENADORA	1	1	1
PROFESSORES	20	20	20
ALUNOS	1.000	1.000	1.300
FUNCIONÁRIOS	6	6	6
RONDA ESCOLAR	-	1	-

**Quadro 6 - Quantidade de pessoas e suas respectivas funções em cada período**

A escola oferece cursos do Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II, Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos (EJA), distribuídos desta forma: no período matutino são alunos do Ensino Fundamental I (3ª e 4ª séries), Ensino Fundamental II (7ª e 8ª séries) e Ensino Médio (1ª série); no período vespertino são alunos do Ensino Fundamental I (1ª e 2ª séries) e Ensino Fundamental II (5ª e 6ª séries) e no período noturno são alunos do Ensino Médio (1ª, 2ª e 3ª séries) e do EJA. Esses dados estão apresentados no Quadro 7 a seguir:

MATUTINO	VESPERTINO	NOTURNO
3ª e 4ª séries E. F. I	1ª e 2ª séries E. F. I	1ª, 2ª e 3ª séries E. M.
7ª e 8ª séries E. F. II	5ª e 6ª séries E. F. II	EJA
1ª série E. M.		

**Quadro 7 - Cursos oferecidos em cada período**

A foto a seguir, Figura 17, mostra a entrada da UE\_2, como descrita anteriormente, tanto para as pessoas como para os automóveis.



**Figura 17 - Vista da entrada da UE\_2**

Próximo à secretaria existe um mural para informações; o que se destaca no pátio é um palco de concreto com uma pintura na parede. Há também um mural com cartazes com desenhos feitos pelos alunos, conforme as Figuras 18 e 19.



**Figura 18 - Pátio interno da escola**



Figura 19 - Entrada para o setor administrativo

A SAI está disponível para todos. Ela ocupa um espaço que era utilizado como sala de aula. Alguns avisos como regras e informações gerais estão registrados na lousa, conforme as Figuras 20 e 21.



Figura 20 - Visão da SAI



Figura 21 - Regras para utilizar a SAI

### O olhar da pesquisadora sobre a Escola UE 2

Essa Unidade Escolar tem um histórico referente à forma muito arrojada e interessante de utilização das tecnologias. Quando a primeira etapa da pesquisa foi realizada, a SAI ainda não estava pronta. Os computadores já haviam chegado, porém, estavam encaixotados.

Diante dessa situação, a forma mais adequada que a equipe gestora encontrou para mostrar aos alunos o ambiente tecnológico e virtual foi em parceria com o Centro da Juventude (CJ) que existe perto da escola. Esse local é mantido por freiras de uma congregação cristã.

Os alunos freqüentam o CJ sob a responsabilidade de um professor da escola e sempre em horário oposto ao de aula. Eles aprendem a utilizar o computador e os recursos tecnológicos, pois não existe nenhum vínculo com as atividades pedagógicas da escola.

No retorno à escola para a realização da segunda etapa da entrevista, após o término do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias, foi verificado um grande avanço referente ao uso das TICs. A SAI estava em funcionamento e os professores estavam começando a desenvolver atividades com os alunos, utilizando *softwares* educativos e a Internet.

Para intensificar e otimizar o uso da SAI, os gestores desenvolveram alguns trabalhos de sensibilização e motivação para que os professores comesçassem a utilizar a sala. O HTPC é realizado na SAI com o intuito de prepará-los para o uso das tecnologias em sua prática pedagógica.

Não são todos os professores que utilizam a SAI, alguns ainda são resistentes ao uso do computador para as atividades em sala de aula. Os que o utilizam, fazem-no com o auxílio do Aluno Monitor. A presença desses alunos na escola facilita a utilização e a freqüência de professores e alunos na SAI, pois os professores sentem-se mais seguros para desenvolver trabalhos com seus alunos. Esses Alunos Monitores elaboraram um projeto para capacitar os professores da escola para a utilização dos recursos computacionais e conseqüentemente da SAI.

Nessa Unidade Escolar dois fatores merecem destaque: a parceria feita com o CJ a fim de proporcionar oportunidade para os alunos conhecerem os recursos tecnológicos e a presença do Aluno Monitor na escola, que favorece a utilização da SAI e auxilia professores e alunos.

### 4.1.3 Unidade Escolar 3

#### Panorama da escola

A escola está localizada na zona norte da cidade de São Paulo e é cercada por muros altos. As salas têm suas janelas voltadas para o lado externo da escola e protegidas com grades. Não existe comércio ao redor dela, apenas algumas residências, pois ela está localizada em uma travessa com poucos metros de extensão.

Não foi possível tirar nenhuma foto da fachada da escola, pois haviam algumas pessoas paradas na porta da escola, o que dificultou a realização desse tipo de registro.

A equipe gestora organiza-se em relação ao cumprimento dos horários de atendimento à escola. O diretor e a vice-diretora estão presentes na escola em dias alternados, nos períodos matutino, vespertino e noturno. Só existe coordenador no período noturno, pois o coordenador que trabalhava no período diurno exonerou-se do cargo. O diretor (a pessoa que forneceu as informações) não soube informar quantos funcionários existem na escola nas funções de secretaria, limpeza e cozinha. O número de professores é de 40 no período matutino, 45 no período vespertino e 32 no período noturno. O número de alunos é por volta de 820 no período matutino, 780 no período vespertino e 500 no período noturno. A ronda escolar atende à escola apenas uma vez ao dia, normalmente no período vespertino. Esses dados estão apresentados Quadro 8 a seguir:

	MATUTINO	VESPERTINO	NOTURNO
DIRETOR	1	1	1
VICE-DIRETORA	1	1	1
COORDENADOR	-	-	1
PROFESSORES	40	45	32
ALUNOS	820	780	500
FUNCIONÁRIOS	Não informou	Não informou	Não informou
RONDA ESCOLAR	-	1	-

**Quadro 8 - Quantidade de pessoas e suas respectivas funções em cada período**

A escola oferece cursos do Ensino Fundamental II e Ensino Médio. No período matutino são alunos do Ensino Fundamental II (8ª série) e Ensino Médio (1ª, 2ª e 3ª séries); no período vespertino, do Ensino Fundamental II (5ª, 6ª e 7ª séries); no período noturno; do Ensino Médio (1ª, 2ª e 3ª séries). Esses dados estão apresentados no Quadro 9 a seguir:

MATUTINO	VESPERTINO	NOTURNO
8ª série E. F. II	5ª , 6ª e 7ª séries E. F. II	1ª, 2ª e 3ª séries E. M.
1ª, 2ª e 3ª séries E. M.		

**Quadro 9 - Cursos oferecidos em cada período**

A Figura 22 abaixo, mostra a foto da SAI dessa Unidade Escolar. Além dos computadores que aparecem na foto, existem outros inoperantes, que ficam em uma outra bancada localizada atrás das cadeiras, o que dá à sala um aspecto de abandono.



**Figura 22 - Visão da SAI**

A Unidade Escolar tem um *site*, e nesse espaço são apresentados os trabalhos, projetos em desenvolvimento da escola, orientações para a comunidade escolar como, por exemplo, orientações para os professores sobre como preencher os diários de classe, e outros assuntos burocráticos. O grêmio estudantil também tem um espaço reservado para a comunicação com os alunos.

### O olhar da pesquisadora sobre a Escola UE 3

Na primeira etapa da pesquisa, o diretor dessa Unidade Escolar comentou que antes de iniciar o Projeto Gestão Escolar e Tecnologias a SAI não era utilizada, nenhum professor freqüentava a sala e/ou desenvolvia qualquer atividade com os alunos.

Nessa escola há preocupação com a segurança da SAI – duas câmeras de monitoramento no interior dela. Na sala do diretor há uma TV com um circuito interno que permite a visualização de vários ambientes da escola, inclusive da SAI.

Não foi possível identificar a realização de ações por parte da equipe gestora que pudessem motivar os professores a utilizarem as TICs e, conseqüentemente, freqüentarem a SAI.

Há uma regra na escola para a utilização da SAI pelos professores – eles precisam elaborar um projeto com objetivo, metodologia e estratégia. Diversas vezes o diretor afirmou que a SAI é utilizada por alguns professores mediante a entrega do projeto, no entanto não se teve acesso a esse documento. Em outros momentos da entrevista, o diretor disse que até o momento nenhum professor havia entregue o projeto em suas mãos para o uso da SAI, como solicitado, mas ainda assim os professores usavam a SAI, mesmo que de maneira controlada.

Nessa escola foi possível identificar alguns indícios de mudanças na gestão escolar relacionadas com o uso das tecnologias, principalmente na área administrativa, com a otimização dos espaços, com a estrutura da SAI pronta, com o controle de uso da SAI; também há um computador instalado na sala dos professores e outro na biblioteca.

O *site* da escola encontra-se em funcionamento e é usado principalmente para informar sobre o rendimento escolar dos alunos, dar avisos, possibilitar o acesso a diferentes endereços da Internet, expor orientações da direção sobre preenchimento de documentos e informações sobre projetos desenvolvidos na escola etc.

Em relação aos aspectos pedagógicos, aparece fortemente a exigência do projeto para que o professor seja autorizado a usar a SAI, portanto, evidencia-se que será preciso aprimorar o uso das tecnologias para que estas sejam incorporadas no cotidiano escolar como instrumento pedagógico, a fim de facilitar os processos de ensino e aprendizagem.

#### 4.1.4 Unidade Escolar 4

##### Panorama da escola

A escola fica localizada na zona norte da cidade de São Paulo, em uma avenida central da região, com vários estabelecimentos comerciais ao seu redor. É cercada por muros altos e grades por toda a sua volta. A entrada dos alunos é feita por um portão lateral que dá acesso ao pátio da escola. Para as demais pessoas que atuam ou freqüentam a escola, ela se dá pelo estacionamento, que dá acesso à secretaria da escola.



**Figura 23 - Fachada da UE\_4**

Fonte: <http://www.orkut.com/Community.aspx?cmm=xxxxxxx>

O diretor está presente na escola nos períodos matutino e vespertino. A vice-diretora alterna seus dias nas escolas nos períodos matutino, vespertino e noturno. Só tem coordenador na escola no período noturno, pois o coordenador dos períodos matutino e vespertino mudou-se para outra escola e só poderá ser substituído após outro concurso público. Os funcionários da secretaria, limpeza e cozinha são em número de 6 no período matutino, 8 no período vespertino e 4 no período noturno. O número de professores atinge uma média de 20 em cada um dos períodos. O número de alunos atinge uma média de 600 no período matutino, 500 no período vespertino e 600 no período noturno. A ronda escolar só atende à escola quando solicitada. Esses dados estão apresentados no Quadro 10 a seguir:

	MATUTINO	VESPERTINO	NOTURNO
DIRETOR	x	x	
VICE-DIRETORA	x	x	x
COORDENADOR	-	-	x
PROFESSORES	20	20	20
ALUNOS	600	500	600
FUNCIONÁRIOS	6	8	4
RONDA ESCOLAR	x	x	x

**Quadro 10 - Quantidade de pessoas e suas respectivas funções em cada período**

A escola oferece cursos do Ensino Fundamental II, Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos (EJA). No período matutino são alunos do Ensino Médio (1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup> e 3<sup>a</sup> séries); no período vespertino, do Ensino Fundamental II (5<sup>a</sup>, 6<sup>a</sup>, 7<sup>a</sup> e 8<sup>a</sup> séries); e no período noturno, do Ensino Médio (1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup> e 3<sup>a</sup> séries) e do EJA. Esses dados estão apresentados no Quadro 11 a seguir:

MATUTINO	VESPERTINO	NOTURNO
1 <sup>a</sup> , 2 <sup>a</sup> e 3 <sup>a</sup> séries E. M.	5 <sup>a</sup> , 6 <sup>a</sup> , 7 <sup>a</sup> e 8 <sup>a</sup> séries E. F. II	1 <sup>a</sup> , 2 <sup>a</sup> e 3 <sup>a</sup> séries E. M.
		EJA

**Quadro 11 - Cursos oferecidos em cada período**

Não houve momento oportuno que propiciasse o registro das imagens da parte interna da escola. Os alunos estavam no horário de intervalo, e o portão que separa o setor administrativo das demais dependências estava fechado nesse momento.

A Unidade Escolar tem um *site* e nesse espaço constam alguns *links* como Diretor, Fotos, Biografias, Parcerias, Instalações etc., mas por enquanto sem nenhum conteúdo.

#### O olhar da pesquisadora sobre a escola UE 4

A equipe gestora dessa escola desenvolve algumas ações como a formação dos professores para utilizar os recursos tecnológicos disponíveis na SAI e também a realização dos HTPCs nesse ambiente, para motivar e viabilizar sua utilização.

Na primeira etapa da pesquisa foi possível perceber que a questão relacionada a parcerias foi intensificada na escola depois do início do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias, pelo fato de esse tema ter sido amplamente abordado nos Fóruns, com a participação do diretor, da vice-diretora e do coordenador.

A escola realizou, como projeto a atividade proposta no Módulo IV do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias, um jornal, e por isso esse assunto foi tão evidenciado. Tanto a equipe gestora quanto professores e alunos foram em busca de patrocinadores para a implementação do projeto, para obterem ajuda de custo para a sua elaboração.

Um outro ponto relevante nessa Unidade Escolar é a presença da escola no Orkut<sup>21</sup>, a qual tem uma comunidade que no princípio era utilizada pelos alunos para reclamar dos professores, funcionários, equipe gestora etc., mas aos poucos os gestores passaram a participar desse ambiente e a interagir com os alunos, tornando-a um espaço agradável de comunicação entre as pessoas da comunidade escolar.

No retorno à Unidade Escolar para a segunda etapa da pesquisa, verificou-se que a SAI estava em uso. Na escola há um professor com conhecimento sobre o uso das tecnologias para as atividades de sala de aula, que desenvolve um trabalho de formação com os colegas, o que propicia aos demais professores segurança para a utilização dos recursos tecnológicos da SAI em suas atividades pedagógicas.

Em relação ao *site* da escola, tanto na primeira etapa da pesquisa quanto na segunda, ele continua com as mesmas características. Não está totalmente pronto, pois só é possível visualizar a página principal e seus *links* ainda não funcionam.

---

<sup>21</sup> Orkut é uma rede social, criada em 24 de janeiro de 2004 com o objetivo de ajudar seus membros a criarem novas amizades e a manterem relacionamentos. Seu nome é originado no projetista chefe, Orkut Büyükkökten.  
Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Orkut>.

## 4.2 Síntese dos aspectos marcantes de cada escola

Na UE\_1, os aspectos mais marcantes referem-se ao *blog* criado e mantido pela coordenadora. Nesse espaço virtual, são apresentadas as atividades realizadas pelos alunos em sala de aula, tornando-o um recurso motivador para a busca de informações, a interação por meio de comentários e a contínua atualização. A presença do Aluno Monitor para auxiliar na utilização dos recursos tecnológicos existentes na SAI faz com que ela fique aberta diariamente à comunidade escolar nos três períodos. A utilização da SAI pelos professores e pela equipe gestora no HTPC e a disponibilidade de realizar pesquisa, planejar aulas e realizar atividades pedagógicas foram intensificadas após o Curso.

Na UE\_2, os aspectos mais marcantes dizem respeito à parceria estabelecida com o Centro da Juventude (CJ) para facilitar aos alunos o acesso às tecnologias. Como a escola não possuía computadores, a solução encontrada foi a parceria, que permitiu a inclusão digital dos alunos. O uso da SAI foi intensificado pós-Curso, e o HTPC passou a ser realizado nessa sala. A presença dos Alunos Monitores, que desenvolveram um projeto com o objetivo de capacitar os professores para a utilização dos recursos tecnológicos, contribuiu para a frequência dos professores nesse espaço.

Na UE\_3, os aspectos mais marcantes foram a utilização do *site*, no qual são apresentados trabalhos, projetos em desenvolvimento, informações e orientações da escola para a comunidade. Há também um espaço reservado ao grêmio estudantil. A SAI não é muito utilizada, pois ela só pode ser usada após a entrega de um projeto do professor que indique a finalidade da utilização da sala, mas de certa forma o diretor permite que os professores usem a SAI, mas de maneira controlada. Pode-se perceber a preocupação intensiva com a segurança da escola, principalmente da SAI, pela presença de câmeras e monitoramento no interior dela, com telas instaladas na sala do diretor.

A UE\_4, traz como aspectos importantes a busca de parceiros para a realização do jornal impresso da escola, a presença da escola no Orkut, por meio do qual os gestores passaram a interagir com os alunos, tornando-o um espaço agradável de comunicação entre as pessoas da comunidade escolar. O uso

intensificado da SAI, tanto por professores como por alunos, a utilização dessa sala para a realização do HTPC, a formação de professores para a utilização dos recursos tecnológicos disponíveis na escola oferecida por um colega de trabalho e o *site* da escola – que se encontra em construção – são aspectos que caracterizam o trabalho da escola UE\_4 com as TICs.

Diante desses aspectos que indicam o olhar da pesquisadora sobre as marcas de cada escola investigada com a incorporação das TICs no seu cotidiano, a seguir serão analisados os dados referentes aos membros da equipe gestora dessas escolas, os quais participaram da formação realizada pelo Projeto Gestão Escolar e Tecnologias.

*"A grande mágica é fazer a mudança  
sem perder o referencial de  
respeito e confiança."  
José Galvão Ramos*

## **CAPÍTULO 5 - ANÁLISE DE DADOS EMBASADA NAS CATEGORIAS EMERGENTES**

Neste capítulo é feita uma análise referente aos depoimentos dos gestores das escolas, com o intuito de verificar que influências do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias podem ser identificadas no cotidiano da gestão escolar, nas dimensões técnico-administrativa e pedagógica nas Unidades Escolares pesquisadas. Para realizar a análise das Unidades Escolares, nos questionários aplicados durante e após o Curso, foi utilizada a metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). Os trechos das falas identificadas no fórum do ambiente virtual e nos Entrevistas livres realizados durante e pós-Curso são analisados mediante as categorias emergentes do DSC.

### 5.1 Análise baseada no Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)

Neste item serão apresentados os DSCs obtidos pelas respostas às entrevistas que ocorreram em dois momentos (durante e pós-Curso). Vale destacar que a entrevista foi realizada com as perguntas e respostas consideradas oportunas, após melhor delimitação do objeto pesquisado.

As questões do instrumento entrevista trabalhadas nesta análise e listadas a seguir foram praticamente as mesmas durante e após o curso. Ressalto que, em relação à questão 2, na pesquisa de campo “Durante o Curso”, o foco está na ação realizada durante o Módulo II do Curso, e na pesquisa de campo “Pós-Curso” trata-se de investigar os aspectos que se destacam no projeto elaborado durante o Módulo IV do Curso.

*1 - O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?*

*2 - Que aspectos destacam-se na ação (projeto) de uso das tecnologias na gestão escolar realizada durante o Módulo II (Módulo IV) que estão influenciando alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?*

*3 - Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?*

Após inserir cada pergunta e as respostas obtidas (Apêndice E, em *CD-ROM*) dos sujeitos da pesquisa no *software* QualiQuantiSoft, trabalhou-se com as idéias centrais e expressões-chaves de cada resposta, conforme anunciado no Capítulo 3 (exemplificado no item 3.2), para obter as categorias emergentes das respostas, montar o Discurso do Sujeito Coletivo e finalmente interpretá-lo.

Portanto, as categorias a seguir foram identificadas a partir da organização dos dados propiciada pelo uso do *software* citado.

CATEGORIAS EMERGENTES	
A	Uso inovador das tecnologias
B	Gestão participativa
C	Relações pessoais
D	Acesso à tecnologia e informação
E	Intensificação do uso da SAI
F	Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias

**Quadro 12 - Categorias emergentes – DSC**

A seguir, no item 5.1.1, serão apresentadas cada uma das questões aplicadas durante o curso, com as respostas organizadas de acordo com as categorias identificadas. E no item 5.1.2, será realizado o mesmo tratamento com as respostas às questões aplicadas pós-Curso.

É importante reafirmar que as categorias emergem da aplicação do QualiQuantiSoft às respostas das questões especificadas.

### **5.1.1 Discurso do gestor durante o curso**

*1 - O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?*

#### *Categoria A – Uso inovador das tecnologias*

UE\_01\_Coordenadora – Sim, pois o projeto nos capacitou e nos capacita para que nosso trabalho tenha mais propriedade. Hoje pensamos em informatizar toda a escola desde a parte burocrática até a pedagógica.

UE\_02\_Diretora – Sim, pudemos perceber que com pouco material e técnicas simples é possível que os alunos montem apresentações de seus trabalhos. Nortear a busca seletiva do conteúdo na Internet e mostrar uma biblioteca digital.

UE\_02\_Coordenadora1 – Sim, possibilita o uso da informática em atividades que até então não eram estimulantes e se tornaram motivadoras.

UE\_02\_Coordenadora2 – Sim, percebemos o quanto a informática é inovadora na maioria dos casos, facilitadora de tarefas como, por exemplo, montar gráficos, tabelas para mostrar o rendimento escolar, entre outros.

UE\_03\_Diretor – Sim, antes mesmo do GET já estávamos utilizando a informática como interação com a comunidade, através do acompanhamento do rendimento, dois computadores na sala dos professores e viabilizamos o uso da SAI.

UE\_04\_Diretor – Com o uso das TICs vislumbramos melhorias no nosso *site*. Os HTPCs e replanejamento com a utilização de ferramentas da informática e integração de alunos e comunidade através de *e-mail*, fórum de discussões e Orkut, para elaboração e criação de um jornal.



*Sim. O projeto capacitou-me e capacita para que o meu trabalho tenha mais propriedade. Percebi o quanto a informática é inovadora na maioria dos casos e facilitadora de tarefas como, por exemplo, montar gráficos, tabelas para mostrar o rendimento escolar, entre outros, possibilitando, dessa forma, o uso da informática em atividades que até então não eram estimulantes e tornaram-se motivadoras. Norteei a busca na Internet, mostrei uma biblioteca digital e já estou utilizando a SAI como interação com a comunidade, através do acompanhamento do rendimento, via e-mail, fóruns de discussão, Orkut, elaboração e criação de um jornal. Hoje penso em informatizar toda a escola, desde a parte burocrática até a pedagógica, inclusive os HTPCs e replanejamento escolar são realizados na SAI. Vale ressaltar que mesmo com pouco material e técnicas simples é possível que o aluno apresente seus trabalhos.*

**DSC – Discurso do Sujeito Coletivo da Categoria A – Uso inovador das tecnologias**

O conteúdo deste DSC demonstra que o uso das TICs foi intensificado após a participação no Projeto Gestão Escolar e Tecnologias. Esse discurso mostra um fator muito importante – o trabalho com a informática motivou o uso de uma biblioteca digital e a interação com a comunidade com a integração de diferentes recursos da Internet e inclusive da Web 2.0<sup>22</sup> (Orkut).

Dessa forma, tanto a equipe gestora quanto professores e alunos podem trabalhar com os recursos existentes na Unidade Escolar, sem esperar por versões mais recentes em termos de equipamentos e *softwares* para o desenvolvimento de suas atividades no dia-a-dia.

A utilização das TICs veio para inovar, facilitar, agilizar e aprimorar a rotina da escola na realização dos trabalhos nas diversas áreas do conhecimento.

---

<sup>22</sup> “Web 2.0 é a mudança para uma Internet como plataforma, e um entendimento das regras para obter sucesso nessa nova plataforma. Entre outras, a regra mais importante é desenvolver aplicativos que aproveitem os efeitos de rede para se tornarem melhores quanto mais são usados pelas pessoas, aproveitando a inteligência coletiva.” Fonte: <http://web2.0br.com.br/conceito-web20>.

### *Categoria B – Gestão participativa*

UE\_02\_Vice-Diretora – Sim, é necessário elaborar um projeto pedagógico que seja vivo, aberto e com a participação dos alunos, professores, gestão e comunidades.



*Sim, é necessário elaborar um projeto pedagógico que seja vivo, aberto e com a participação dos alunos, professores, gestor e comunidade.*

DSC – Discurso do Sujeito Coletivo da Categoria B – Gestão participativa

O discurso do gestor indica o reconhecimento da necessidade de que o projeto pedagógico da escola resulta de um processo participativo e compartilhado por todos os membros da escola, que se mantém e se realimenta no desenvolvimento do projeto.

### *Categoria C – Relações pessoais*

UE\_01\_Vice-Diretor – Sim, além do dia-a-dia na escola, permitiu e aumentou o relacionamento com outras pessoas de diversas escolas, aprimorando ainda mais os nossos conhecimentos.

UE\_04\_Vice-Diretora – Em primeiro a aproximação para com os colegas e alunos. Depois com as trocas de experiências.



*Sim. A aproximação com o colega, a convivência do dia-a-dia e a troca de experiência permitiram e aumentaram o relacionamento com pessoas de diversas escolas, aprimorando ainda mais os meus conhecimentos.*

DSC – Discurso do Sujeito Coletivo da Categoria C – Relações pessoais

O discurso do gestor anuncia que a troca de experiência foi um fator relevante e apontou a importância da aproximação com os colegas, da troca de experiência entre escolas e das atividades realizadas com colegas de outras Diretorias de Ensino que não a sua.

### *Categoria D – Acesso à tecnologia e informação*

UE\_03\_Coordenador – Sim, além de consolidar novas possibilidades, ampliar minha visão que é impossível ignorar a tecnologia, onde quem tem a informação detém posse do saber e sente o sabor do saber.

UE\_04\_Coordenador – Sim, dar oportunidades aos alunos carentes de terem contato com esses meios de informações pelos quais, eles na maioria das vezes não tinham.



*Sim. Além de consolidar novas possibilidades, ampliar minha visão de que é impossível ignorar a tecnologia de que quem tem a informação detém posse e sente o sabor do saber e também por dar oportunidade ao aluno carente de ter contato com esses meios de informações, com os quais na maioria das vezes ele não teria.*

**DSC – Discurso do Sujeito Coletivo da Categoria D – Acesso à tecnologia e informação**

O gestor indica em seu discurso que o Curso apresentou as várias formas de utilizar as tecnologias no ambiente escolar, que é possível realizar atividades envolvendo as Tecnologias da Informação e Comunicação em praticamente todas as atividades do dia-a-dia escolar. Ele também reconheceu a importância do acesso à informação, do poder de quem a detém e do prazer pelo saber, que deve se estender aos alunos que não têm outros locais para participar da sociedade da informação e envolvê-los.

**Categoria F – Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias**

**UE\_01\_Diretora – Sim, esse projeto foi a semente plantada nesta escola e que vai dar muitos frutos.**



*Sim, esse Projeto foi a semente plantada nesta escola e vai dar muitos frutos.*

**DSC – Discurso do Sujeito Coletivo da Categoria F – Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias**

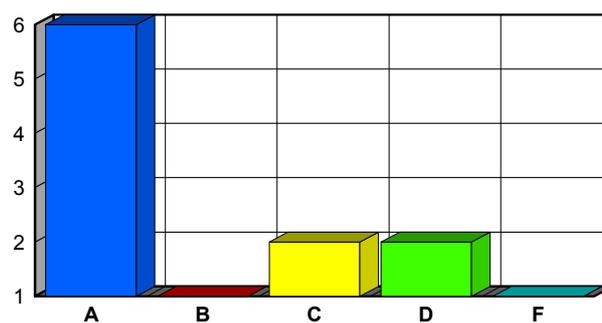
O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias fez com que o gestor passasse a encarar as tecnologias como algo produtivo que continuará a se disseminar pela escola.

Entre as seis categorias encontradas em relação à primeira pergunta, somente a Categoria E – Intensificação do uso da SAI não se evidenciou nas respostas dos gestores. As outras cinco categorias foram explicitadas com as porcentagens apresentadas no Quadro 13 a seguir:

CATEGORIAS EMERGENTES		TOTAL DE RESPOSTAS	PORCENTAGEM
A	Uso inovador das tecnologias	6	50%
B	Gestão participativa	1	8,33%
C	Relações pessoais	2	16,67%
D	Acesso à tecnologia e informação	2	16,67%
F	Projeto Gestão Escolar e Tecnologias	1	8,33%

**Quadro 13 - Categorias emergentes – Questão 1 – Durante o Curso**

Diante dos dados obtidos através do *software* QualiQuantSoft, conforme apresentado no Quadro 13, pode-se identificar que metade (50%) dos gestores das UEs pesquisadas considera que o Projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar o uso inovador das tecnologias, seguido do acesso à tecnologia da informação e das relações pessoais, pois consideram que o uso das tecnologias favorece a troca de experiência e a comunicação. Evidencia-se no gráfico das respostas à questão 1 que metade dos gestores identificaram o uso inovador das tecnologias na escola e na SAI como contribuição do Projeto. Segue abaixo o gráfico:



**Figura 24 - Gráfico Categorias – Questão 1 – Durante o Curso**

Nos Discursos do Sujeito Coletivo dessa questão, o gestor destacou como indício de inovação a utilização de uma biblioteca virtual, o uso de ferramentas interativas, a aproximação com os colegas e a troca de experiências entre

profissionais de diferentes escolas e também reconheceu a importância de elaborar o projeto pedagógico da escola, em um processo participativo, e criar condições para inserir o aluno na sociedade da informação durante a realização do Curso.

CATEGORIAS EMERGENTES	QUESTÃO 1
A - Uso inovador das tecnologias	X
B - Gestão participativa	X
C - Relações pessoais	X
D - Acesso à tecnologia e informação	X
E - Intensificação do uso da SAI	-
F - Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias	X

**Quadro 14 - Categorias emergentes na questão 1**

Nessa fase da pesquisa (setembro de 2006), os gestores cursavam o Módulo II do Curso, cujo tema de estudos era “A utilização das TICs na escola” e o foco das atividades era “Acompanhar e orientar a realização da ação de uso das TICs na escola; utilizar os cenários propostos no ambiente virtual como pano de fundo para articular as práticas (em realização) com as teorias (apresentadas nos textos)”.

A questão 1, que traz em seu enunciado “O projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?”, indica que, a princípio, o mais importante foi o conhecimento em relação ao uso inovador das tecnologias, surgindo também indícios, embora baixos, de ênfase nas relações pessoais e no acesso à tecnologia e informação.

Portanto, a categoria que se destacou em 50% das respostas foi referente ao “Uso inovador das tecnologias” e a categoria que não apareceu foi a “Intensificação do uso da SAI”, talvez devido ao fato de ser um momento em que os gestores tinham sua atenção centrada na apreciação, conhecimento e incorporação das tecnologias. Talvez o momento não fosse favorável à utilização das tecnologias na Sala Ambiente de Informática, e sim de apropriação dos recursos tecnológicos e uso na própria atuação, que é a gestão escolar, enquanto a SAI tem como finalidade o uso pedagógico.

*2 - Que aspectos destacam-se na ação de uso das tecnologias na gestão escolar realizada durante o Módulo II que estão influenciando alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?*

*Categoria A – Uso inovador das tecnologias*

*UE\_02\_Diretora – A criação e a montagem do site da nossa UE e o envolvimento dos alunos na utilização da câmera digital para filmagem de depoimentos de professores fizeram com que os alunos se sentissem valorizados e despertasse o interesse dos outros. Isso mais uma vez comprovou que não podemos trabalhar sem as TICs.*

*UE\_02\_Coordenadora1 – A montagem do site da nossa UE, o envolvimento dos alunos na utilização da câmera digital para filmagem e depoimentos de professores fizeram com que os alunos se sentissem valorizados e despertasse o interesse nos outros alunos.*

*UE\_02\_Coordenadora2 – A montagem do site de nossa UE, o envolvimento dos alunos na utilização da câmera para filmagem e depoimentos de professores fizeram com que os alunos se sentissem valorizados e despertasse o interesse dos outros alunos.*

*UE\_04\_Vice-diretora – Uma melhor organização, compreensão e facilidades para tornar o que antes era demorado, hoje mais rápido.*



*Uma melhor organização, compreensão e facilidade para tornar o que antes era demorado hoje mais rápido. A criação e a montagem do site da UE e o envolvimento do alunos na utilização da câmera digital para filmagem do depoimento de professor fizeram com que o aluno se sentisse valorizado e despertasse o interesse de outros alunos. Isso mais uma vez comprovou que não posso trabalhar sem as TICs.*

**DSC – Discurso do Sujeito Coletivo da Categoria A – Uso inovador das tecnologias**

Mesmo no decorrer do Curso, o discurso do gestor indica que ele já havia compreendido que as tecnologias servem para facilitar, agilizar e aprimorar as atividades do dia-a-dia. Talvez nesse momento – Módulo II - O uso inovador das tecnologias – tenha sido o fator mais importante a incorporação das tecnologias no cotidiano escolar e que o Projeto Gestão Escolar e Tecnologias tenha apresentado e proporcionado um leque de opções de uso dos recursos tecnológicos no ambiente escolar.

A participação dos alunos como autores das filmagens e a integração de diferentes tecnologias despertou o interesse e os motivou para tal uso, além de valorizá-los como participantes das ações. A criação e a montagem do *site* também

foi um fator importante, pois colocou a escola na realidade virtual e, dessa forma, ela deixou de ser apresentada apenas à comunidade local e passou a estar inserida no mundo virtual.

### *Categoria B – Gestão participativa*

UE\_01\_Diretora – Os textos estudados e as trocas de idéias influenciaram as ações na escola e, com certeza, isso vai fazer a diferença.

UE\_01\_Coordenadora – O projeto de ação nos fez parar para planejar. Como coordenadora percebi o quão importante é o planejar. É o que estou trabalhando com a equipe docente; vamos planejar, colocar em ação, replanejar se preciso.



*O projeto de ação me fez parar para planejar. Como coordenadora, percebi o quão importante é o planejar. É o que estou trabalhando com a equipe docente; vamos planejar, colocar em ação, replanejar se preciso. Os textos estudados e as trocas de idéias influenciaram as ações na escola e, com certeza, isso vai fazer a diferença.*

#### **DSC – Discurso do Sujeito Coletivo da Categoria B – Gestão participativa**

Com o material oferecido no Curso e a atividade programada para o Módulo II - Acompanhar e orientar a realização da ação de uso das TICs, o gestor revela em seu discurso ter percebido a importância de planejar, executar, rever (refletir) e replanejar, aspectos esses que faziam parte dos eixos da formação do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias.

### *Categoria C – Relações pessoais*

UE\_03\_Diretor – Conseguimos nos reunir mais, verificar a realidade das outras escolas, aprender com o sucesso de outras UEs, argumentar idéias com o corpo discente e docente em reuniões, viabilizar projetos de informática.

UE\_03\_Coordenador – A socialização dos textos, a interação com os colegas de outras escolas, enfim, abriu novos horizontes informando a importância do uso das tecnologias.



*A socialização dos textos, a interação com colegas de outras escolas, enfim, abriu, abriram novos horizontes informando a importância de uso das tecnologias. Conseguimos nos reunir mais, verificar a realidade de outras*

*escolas, aprender com o seu sucesso, argumentarmos idéias com o corpo docente e discente em reuniões.*

**DSC – Discurso do Sujeito Coletivo da Categoria C – Relações pessoais**

O gestor reconhece que o Curso proporcionou momentos oportunos para trocas de informações, experiências, expectativas etc. e, com isso, as relações pessoais foram evidenciadas, o que favoreceu o coletivo, não só nas Unidades Escolares de cada equipe, mas entre as várias unidades.

**Categoria D – Acesso à tecnologia e informação**

**UE\_02\_Vice-Diretora** – Os alunos estão mais motivados, pois conseguiram produzir algo concreto. Os professores e gestores conseguiram provocar nos alunos essa motivação e principalmente houve uma mudança nas apresentações dos trabalhos.

**UE\_04\_Diretor** – A ação é um jornal impresso de nome Jornal da Escola que tem como objetivo principal levar o aluno e a comunidade a usar as ferramentas da Internet e interagir com a escola, em benefício do jornal impresso.

**UE\_04\_Coordenador** – O jornal virtual, o replanejamento de 2006 todo informatizado, utilizamos no HTPC, Ensino Médio em rede, Práticas de Leitura e Letramento.



*A ação é um jornal (da Escola) que tem como objetivo principal levar o aluno e a comunidade a usar as ferramentas da Internet e a interagir com a escola, em benefício do jornal impresso. O replanejamento de 2006 e o jornal foram informatizados, além de utilizar a informática no HTPC, no Ensino Médio em Rede, nas Práticas de Leitura e no Projeto Letramento. Os alunos estão mais motivados, pois conseguiram produzir algo concreto. O professor e o gestor conseguem motivar os alunos para a produção e, principalmente, para as apresentações dos trabalhos.*

**DSC – Discurso do Sujeito Coletivo da Categoria D – Acesso à tecnologia e informação**

O gestor indica que desenvolveu o Jornal da Escola como instrumento de interação dos alunos e da comunidade com a escola, informatizou o jornal e o replanejamento, no qual está implícito o planejar, executar, refletir, replanejar com o uso das TICs, que constitui uma das bases do Projeto de formação.

Com a utilização das TICs no ambiente escolar, os alunos sentiram-se mais motivados, pois passaram a utilizar instrumentos que facilitaram e motivaram a

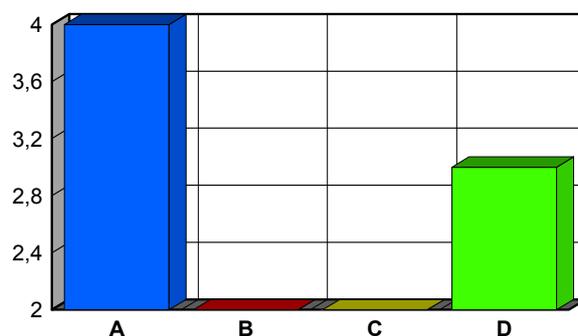
construção do conhecimento, e puderam conhecer, aplicar e usufruir os recursos tecnológicos em suas respectivas Unidades Escolares.

Em relação à questão 2, aplicada durante o curso, a categoria que mais teve destaque foi “O uso inovador das tecnologias”, seguida das categorias “Acesso à tecnologia e informação”, “Gestão participativa” e “Relações pessoais”.

CATEGORIAS EMERGENTES		TOTAL DE RESPOSTAS	PORCENTAGEM
A	Uso inovador das tecnologias	4	36,36%
B	Gestão participativa	2	18,18%
C	Relações pessoais	2	18,18%
D	Acesso à tecnologia e informação	3	27,27%

**Quadro 15 - Categorias emergentes – Questão 2 – Durante o Curso**

O uso inovador das tecnologias continua sendo apontado com maior destaque, conforme apresentado no Quadro 15, pois esse uso torna possível o acesso à informação e favorece a gestão participativa e as relações pessoais. Dessa forma, esses foram os aspectos em destaque relacionados à ação do uso das tecnologias referente ao Módulo II do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias. Segue abaixo o gráfico:



**Figura 25 - Gráfico Categorias – Questão 2 – Durante o Curso**

Evidenciaram-se nesses discursos relacionados à questão 2 a criação do *site* da escola, a participação dos alunos como autores em filmagens e a integração com diversas tecnologias, a importância do gestor em planejar, executar, rever e replanejar ações, a importância da troca de informações e experiências e a utilização das TICs como instrumento de interação de gestores, professores, alunos e comunidade com a escola.

Os conceitos subjacentes ao discurso apresentados na questão 2 evidenciaram algumas concepções que são embasadoras do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias; são elas: integrar diferentes tecnologias às atividades escolares (filmadora, computador, Internet etc.); propiciar ao aluno a autoria e a aprendizagem ativa; desenvolver processos reflexivos sobre o planejamento, a ação efetiva e o replanejamento; possibilitar o trabalho coletivo.

CATEGORIAS EMERGENTES	QUESTÃO 2
A - Uso inovador das tecnologias	X
B - Gestão participativa	X
C - Relações pessoais	X
D - Acesso à tecnologia e informação	X
E - Intensificação do uso da SAI	-
F - Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias	-

**Quadro 16 - Categorias emergentes na questão 2 – Durante o Curso**

A questão 2 – “Que aspectos destacam-se na ação de uso das tecnologias na gestão escolar realizada durante o Módulo II que estão influenciando alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?” – teve como emergentes as categorias “Uso inovador das tecnologias”, “Gestão participativa”, “Relações pessoais” e “Acesso à tecnologia e informação”. Não foram citadas as categorias “Intensificação do uso da SAI” e “Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias”. Possivelmente essas categorias não citadas evidenciaram que o Módulo II não estava centrado na ação de gestão com o uso das tecnologias na escola e não era o momento da atividade com foco no uso pedagógico das TICs ou de criação do projeto de gestão das tecnologias da escola, pois ainda prevalece com

maior porcentual o uso inovador das tecnologias e, em seguida, o acesso à tecnologia e informação.

*3 - Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?*

*Categoria A – Uso inovador das tecnologias*

**UE\_02\_Vice-Diretora** – Atualmente nossa SAI possui as máquinas, mas ainda não estão em funcionamento, no entanto, a equipe gestora passou a ter uma nova visão a respeito do uso consciente e competente do computador e pretende direcionar os alunos no mesmo sentido.

**UE\_03\_Diretor** – Hoje os professores utilizam dois computadores na elaboração de projetos, preparação da aula, pesquisa, planejamento bimestral; alguns professores já utilizam a SAI com os alunos, temos o programa de Acompanhamento do Rendimento Escolar e o implantado pela Secretaria de Educação (Projeto Piloto).

**UE\_03\_Coordenador** – Temos dez computadores, onde cinco estão interligados ao Intragov e os outros cinco restantes é só cabeamento. Como são novos estão em ótimas condições. Na sala dos professores temos dois micros; um funcionando e o outro em manutenção. Na biblioteca temos um micro recebido recentemente para o trabalho da biblioteca, catalogação, referências etc. Na administração contamos com três micros para a direção e secretaria, apenas um da secretaria está com defeito.



*A SAI possui as máquinas, mas ainda não estão em funcionamento. No entanto, o gestor passou a ter uma nova visão a respeito do uso consciente e competente do computador e pretende direcionar os alunos no mesmo sentido. Hoje, os professores utilizam dois computadores para elaboração de projetos, preparação da aulas, pesquisa, planejamento bimestral; alguns professores já utilizam a SAI com os alunos; temos o programa de Acompanhamento do Rendimento escolar e o implantado pela Secretaria de Educação (Projeto Piloto). Existem dez computadores – cinco estão interligados ao Intragov<sup>23</sup> e os outros cinco restantes é só cabeamento. Como são novos, estão em ótimas condições. Na sala dos professores há dois micros; um funcionando e o outro em manutenção. Na biblioteca há um micro recebido recentemente para o trabalho da biblioteca, catalogação, referências etc. Na administração existem três micros para a direção e secretaria, sendo que apenas um da secretaria está com defeito.*

**DSC – Discurso do Sujeito Coletivo da Categoria A – Uso inovador das tecnologias**

<sup>23</sup> Intragov: É uma infra-estrutura única de comunicação, em implantação pelo Governo de São Paulo, que cobrirá todo o Estado, podendo ser compartilhada por diferentes órgãos públicos.  
Fonte: <http://www.intragov.sp.gov.br/>

O discurso do gestor evidencia que o Curso proporcionou a possibilidade de fazer uso das tecnologias nas diversas áreas e funções que se desenvolvem nas Unidades Escolares. Diante das leituras e ações do uso das TICs realizadas no decorrer do Curso, há evidências de atitudes significativas que apontam que o uso dessas tecnologias facilitou as práticas pedagógicas e administrativas. A facilidade, tanto na área pedagógica como administrativa se dá pelo uso dos computadores nos diversos setores, como biblioteca, secretaria, direção e SAI.

### *Categoria D – Acesso à tecnologia e informação*

**UE\_02\_Diretora** – A SAI de nossa UE ainda está desativada, mas temos um projeto de parceria onde nossos alunos utilizam a SAI de um Núcleo Educativo.

**UE\_04\_Diretor** – Os professores e o coordenador usa a sala para reuniões de HTPCs, projetos etc.; alguns alunos utilizam em conjunto com o professor para o Projeto Filosofia. Alguns professores utilizam bem e outros ainda são resistentes ao novo.



*A SAI da UE ainda está desativada, mas existe um projeto de parceria em que o aluno utiliza a SAI de um Núcleo Educativo.*

*O professor e o coordenador utilizam a sala para reuniões de HTPC, projetos etc. Alguns alunos a utilizam em conjunto com o professor para o Projeto Filosofia. Alguns professores utilizam bem e outros ainda são resistentes ao novo.*

#### **DSC – Discurso do Sujeito Coletivo da Categoria D – Acesso à tecnologia e informação**

Mesmo sem ter a SAI pronta, o discurso do gestor indica a busca e o estabelecimento de parcerias para encontrar soluções que pudessem levar os alunos a utilizarem os recursos tecnológicos em seu dia-a-dia escolar. O gestor encontrou uma saída positiva para o problema por meio de uma parceria com o Centro da Juventude (CJ). Nesse local, os alunos realizam atividades com o uso das TICs.

### *Categoria E – Intensificação da SAI*

**UE\_01\_Diretora** – Além dos trabalhos realizados nos HTPCs com os professores, a professora de Leitura desenvolve na SAI o Projeto Poemas.

**UE\_01\_Vice-Diretora** – Os computadores estão sendo usados pelos professores durante o HTPC, isso aumentou a auto-estima dos professores e com certeza estão vendo a escola com outros olhos.

UE\_01\_Coordenadora – Começa a ser utilizada, todavia sinto muita falta de acesso à Internet. Gostaria de mostrar ao docente e ao aluno o grande universo de conhecimento que há e que podemos ter utilizando o computador. Não basta a presença do equipamento, quero mostrar toda a sua função.



*Os computadores estão sendo usados pelos professores durante o HTPC, e isso aumentou a auto-estima deles, que estão vendo a escola com outros olhos. Além dos trabalhos realizados no HTPC, a professora de Leitura desenvolve um projeto na SAI, o Projeto Poemas, mas falta o acesso à Internet. Os docentes e os alunos precisam saber sobre o grande universo de conhecimentos que há e que podemos ter utilizando o computador. Não basta sua presença, é preciso mostrar sua função.*

**DSC – Discurso do Sujeito Coletivo da Categoria E – Intensificação do uso da SAI**

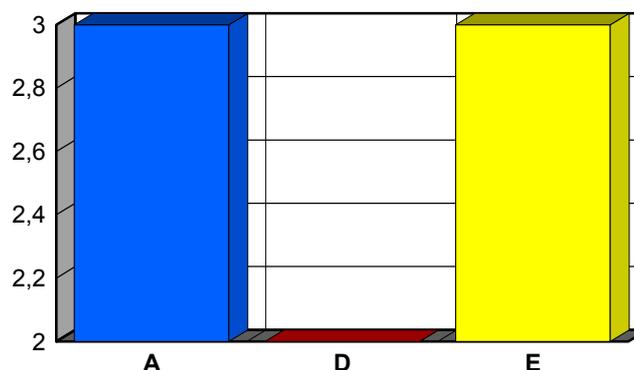
Esse DSC mostra que o uso pedagógico da SAI começa a surgir na Unidade Escolar por meio da utilização do espaço no HTPC e da realização do Projeto Poemas. Mesmo sem Internet a sala está sendo, aos poucos, freqüentada.

Em relação à questão 3, aplicada durante o curso, emergem três categorias, conforme quadro abaixo:

CATEGORIAS EMERGENTES		TOTAL DE RESPOSTAS	PORCENTAGEM
A	Uso inovador das tecnologias	3	37,50%
D	Acesso à tecnologia e informação	2	25,00%
E	Intensificação do uso da SAI	3	37,50%

**Quadro 17 - Categorias emergentes – Questão 3 – Durante o Curso**

Duas categorias foram elencadas como principais – “Uso inovador das tecnologias” e “Intensificação do uso da SAI” –, seguidas da categoria “Acesso à tecnologia e informação”, conforme gráfico abaixo:



**Figura 26 - Gráfico Categorias – Questão 3 – Durante o Curso**

Evidenciou-se nos discursos referentes à questão 3 que os computadores estão sendo utilizados na escola em vários departamentos, como secretaria, biblioteca, sala dos professores, sala do diretor e na SAI, por alguns professores que normalmente fazem uso desse espaço no HTPC, mas também por uma professora que desenvolve o Projeto Poemas com alunos de 5ª série do Ensino Fundamental II. Os alunos criaram os seus poemas e em seguida foram à SAI para digitar e inserir imagens para fazer as ilustrações e finalizarem a atividade. Pelo fato de o computador estar sendo usado no HTPC, a auto-estima dos professores foi elevada e a escola passou a ser vista com outros olhos, conforme a fala da diretora da UE\_1.

CATEGORIAS EMERGENTES	QUESTÃO 3
A - Uso inovador das tecnologias	X
B - Gestão participativa	-
C - Relações pessoais	-
D - Acesso à tecnologia e informação	X
E - Intensificação do uso da SAI	X
F - Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias	-

**Quadro 18 - Categorias emergentes na questão 3 – Durante o Curso**

Pela questão 3, cujo enunciado é “Como se encontra hoje (setembro de 2006) a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse

uso?”, e na etapa de realização do Curso referente ao Módulo II, foi possível verificar que a utilização das tecnologias no ambiente escolar é algo inovador e que, diante desse fato, a importância do acesso à tecnologia e informação se faz presente e começa a intensificar o uso da SAI.

Apresento em seguida uma síntese referente às categorias que emergiram nas três questões relacionadas à etapa “Durante o Curso”, que ocorreu em setembro de 2006. Nessa fase os gestores encontravam-se em formação, na etapa Módulo II.

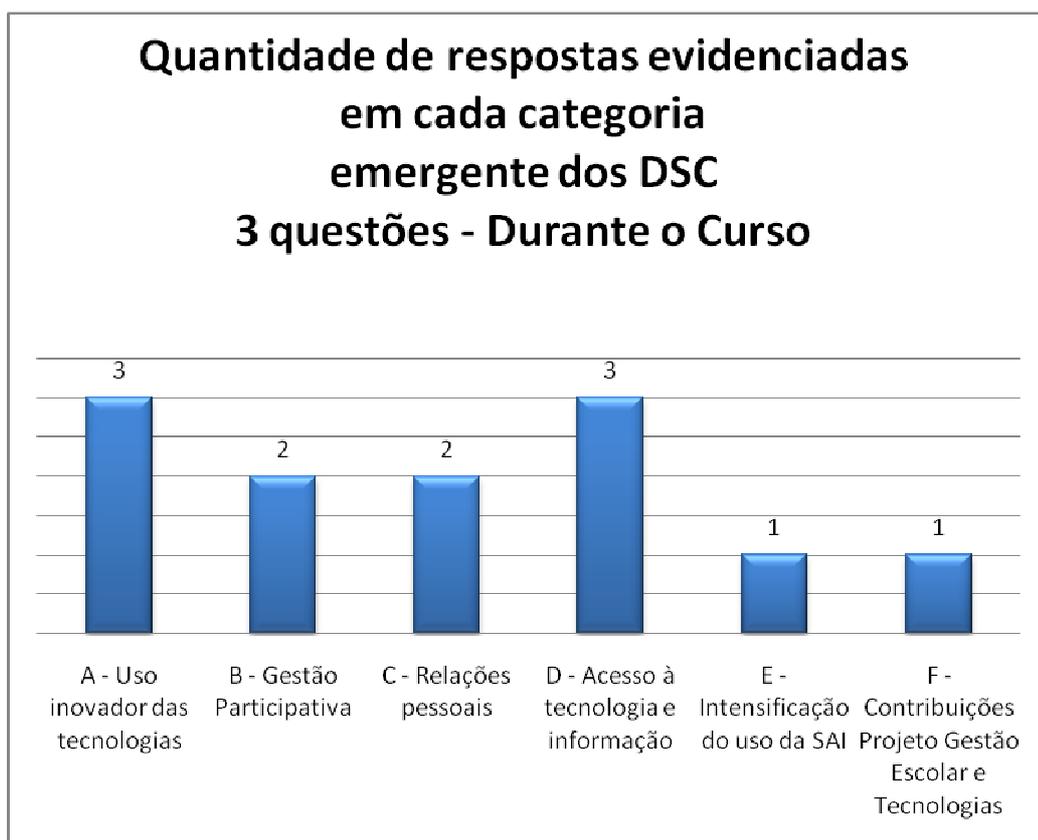
CATEGORIAS EMERGENTES	QUESTÃO	QUESTÃO	QUESTÃO
	1	2	3
A - Uso inovador das tecnologias	X	X	X
B - Gestão participativa	X	X	-
C - Relações pessoais	X	X	-
D - Acesso à tecnologia e informação	X	X	X
E - Intensificação do uso da SAI	-	-	X
F - Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias	X	-	-

**Quadro 19 - Categorias emergentes nas três questões – Durante o Curso**

Todas as categorias emergiram na primeira etapa da pesquisa, mas duas categorias – “Uso inovador das tecnologias” e “Acesso à tecnologia e informação” – apareceram nas respostas às três questões, o que indica que é inovador o uso das tecnologias no ambiente escolar e, de acordo com a formação dos gestores, a utilização das TICs no dia-a-dia escolar evidenciou a importância do acesso à tecnologia e informação. Conforme o uso, torna-se mais clara a aplicabilidade dos instrumentos tecnológicos em nosso dia-a-dia e com isso, cada vez mais, fazemos uso desses meios em nosso cotidiano. Nota-se que os gestores reconhecem a importância do acesso à tecnologia e informação para facilitar tanto o trabalho administrativo quanto pedagógico e a aprendizagem do aluno.

As categorias “Gestão participativa” e “Relações pessoais” foram evidenciadas na maior parte das respostas. Possivelmente a utilização do ambiente virtual e as atividades relacionadas às etapas da formação dos gestores tenham favorecido a evidência dessas categorias.

As categorias “Intensificação do uso da SAI” e “Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias” apareceram apenas em uma questão. Quanto à Categoria E, naquele momento da formação em que os dados foram coletados (Módulo II), os gestores estavam mais interessados em apropriar-se do computador; trocar experiências com os colegas; vivenciar ações com sua equipe, o que propiciava pelo menos, momentaneamente, pensar uma gestão participativa do que em proporcionar condições ou pensar sobre a utilização da SAI. Em relação à Categoria F, é possível que a formação, antes de contribuir para a utilização do uso das tecnologias no ambiente escolar, tenha levado os gestores ao conhecimento do uso das tecnologias, para que eles pudessem aprimorar esses conhecimentos para pensarem na utilização das TICs em seu dia-a-dia escolar.



**Figura 27- Quantidade de respostas evidenciadas em cada categoria – Durante o Curso**

Na Figura 27 e no Quadro 19 é possível identificar que as categorias “Uso inovador das tecnologias” e “Acesso à tecnologia e informação” são evidenciadas nas três questões e, com mais intensidade, no gráfico, o que indica que no decorrer

do Curso os gestores consideraram inovador o uso das tecnologias e atribuíram importância ao acesso à tecnologia e à informação. Portanto, o Projeto Gestão foi considerado um Curso de formação inovador nas Unidades Escolares investigadas. E pelo fato de os gestores utilizarem os recursos tecnológicos em seu dia-a-dia escolar durante o Curso e diante das leituras, reflexões e trocas de experiências propiciadas, bem como das ações solicitadas no decorrer do Curso, é possível supor que tais fatores levaram os gestores a acreditar na importância do processo de inclusão na sociedade da informação e da tecnologia, sendo evidenciadas as categorias “Uso inovador das tecnologias” e “Acesso à tecnologia e informação”.

As categorias “Gestão participativa” e “Relações pessoais” aparecem com a mesma quantificação em duas das três questões. No decorrer do Curso, essas categorias foram evidenciadas na mesma proporção, pois são categorias que tratam do universo da comunicação, troca de informações e experiências, relações humanas, fatores necessários para obter uma gestão participativa e estabelecer vínculos pessoais. Talvez as ações realizadas na formação e o ambiente virtual do Projeto tenham favorecido a evidência dessas categorias, pois foram relevantes no decorrer do Curso.

As categorias “Intensificação do uso da SAI” e “Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias” foram pouco evidenciadas nesse momento de formação. Provavelmente esse seja um momento de apreciação e aproximação dos recursos tecnológicos em sua prática, em vez de intensificação de sua aplicabilidade.

### **5.1.2 Discurso do gestor pós-Curso**

As mesmas questões cujas respostas foram analisadas durante o curso foram analisadas novamente após oito meses da primeira etapa da coleta de dados (Módulo II) e, conseqüentemente, seis meses após o término do curso.

*1 - O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?*

### *Categoria A – Uso inovador das tecnologias*

UE\_02\_Diretora – Sim, permitiu que os professores pudessem utilizar essa nova metodologia em suas aulas e que grande número dos nossos alunos pudessem conhecer o computador.

UE\_03\_Diretor – Sim, porém existe uma certa precariedade tanto com relação ao número de computadores que temos, quanto na disponibilização de cursos para capacitação de professores, apesar disso houve grandes mudanças em nossa Unidade de Ensino.

UE\_03\_Vice-Diretora – Sim, no pedagógico com os projetos os nossos alunos e professores vislumbram o avanço da tecnologia.

UE\_04\_Diretor – Sim, o coordenador tem usado a informática no HTPC. As notas bimestrais foram digitadas por cada professor para elaboração de uma planilha. Os professores estão usando com os alunos o material Educando em Matemática e Biologia. Coleta de materiais e sugestões para o jornal da escola.

UE\_04\_Vice-Diretora – Como, por exemplo, a digitação das notas, capacitações como a do Educandus e muitas outras possibilidades que farão com que todos possam aprender e aproveitar.



*Sim, no pedagógico com os projetos, os alunos e os professores vislumbram o avanço da tecnologia. Permitiu que os professores pudessem utilizar essa nova metodologia em suas aulas e que o grande número dos nossos alunos pudessem conhecer o computador, porém existe uma certa precariedade tanto em relação ao número de máquinas que temos quanto à disponibilidade para oferecer cursos de capacitação ao professor, mas, apesar disso, houve grandes mudanças. O coordenador tem utilizado a informática no HTPC; cada professor digitou as notas bimestrais para a elaboração de uma planilha. Os professores estão usando com os alunos o material Educando em Matemática e Biologia. Também permitiu a coleta de materiais e sugestões para o jornal da escola e muitas outras possibilidades que farão com que todos possam aprender e aproveitar.*

#### **DSC – Discurso do Sujeito Coletivo da Categoria A – Uso inovador da SAI**

Apesar de os gestores reconhecerem as carências em relação aos equipamentos e a necessidade de formação continuada para os professores, as TICs estão sendo utilizadas e os gestores consideram que há avanços no uso da tecnologia em relação às aulas ministradas na SAI. A agilidade do setor administrativo para resolver situações burocráticas; a utilização das tecnologias como instrumento pedagógico pelos professores e o uso de recursos tecnológicos e de *softwares* educativos pelos alunos são fatores presentes nesse DSC. Foi possível notar que o uso pedagógico foi mais evidenciado no discurso dos gestores, pois eles afirmam que os professores utilizam nova metodologia com o uso das tecnologias.

### *Categoria D – Acesso à tecnologia e informação*

UE\_01\_Diretora – Sim. Abriu oportunidades para os professores e alunos realizarem vários projetos como a produção e digitação dos poemas dos alunos, a atuação dos monitores que estão atendendo os professores e os alunos; os HTPCs informatizados.

UE\_02\_Vice-Diretora – Sim, muitos alunos nunca haviam tido oportunidade de participar de aulas com o uso de computadores. Essa metodologia também despertou interesse e melhorou a disciplina. Houve motivação.

UE\_02\_Coordenadora2 – Sim, hoje os nossos alunos possuem a oportunidade de entrar na Internet e temos a satisfação de ver os olhos brilhando de alegria.



*Sim, muitos alunos nunca haviam tido oportunidade de participar de aulas com o uso de computadores. Essa metodologia também despertou o interesse e melhorou a disciplina. Houve motivação. Abriu oportunidades para o professor realizar vários projetos, como a produção e a digitação dos poemas dos alunos, a atuação dos Alunos Monitores, que atendem professores e alunos; e os HTPC são informatizados. Hoje os alunos têm a oportunidade de acessar a Internet e tenho a satisfação de ver os olhos deles brilhando de alegria.*

#### **DSC – Discurso do Sujeito Coletivo da Categoria D – Acesso à informação e tecnologia**

Evidenciou-se novamente o aspecto pedagógico, pois tanto os professores como os alunos tiveram oportunidade de acesso às tecnologias, considerando que muitos nunca haviam feito uso de tais equipamentos tecnológicos.

Pode-se destacar como aspectos importantes nesse DSC que os alunos sentiram-se motivados, com interesse em aprender, e a eficácia relacionada à disciplina e motivação, como se ressalta no discurso “*ver os olhos deles (alunos) brilhando*”, nas realizações dos projetos.

### *Categoria E – Intensificação do uso da SAI*

UE\_01\_Coordenadora – A primeira ação foi disponibilizar a SAI aos alunos. Tivemos que pensar muito e planejar para que desse certo. Em pesquisa pudemos constatar que muitos alunos já possuem acesso à Internet. O medo de algo dar errado dissipou-se e os alunos utilizam a sala para pesquisa, realizam trabalhos.

UE\_02\_Coordenadora1 – Sim, o entusiasmo por parte dos alunos, a postura e o comportamento diante dos computadores e a vontade de aprender mais.



*A primeira ação foi disponibilizar a SAI aos alunos. Tive de pensar muito e planejar para que desse certo. Em uma pesquisa realizada pude constatar que muitos alunos já possuíam acesso à Internet. O medo de algo dar*

*errado dissipou-se e os alunos utilizam a sala para pesquisa e para realizar trabalhos. Houve entusiasmo por parte dos alunos, na postura e no comportamento diante dos computadores, e vontade de aprender mais.*

**DSC – Discurso do Sujeito Coletivo da Categoria E – Intensificação do uso da SAI**

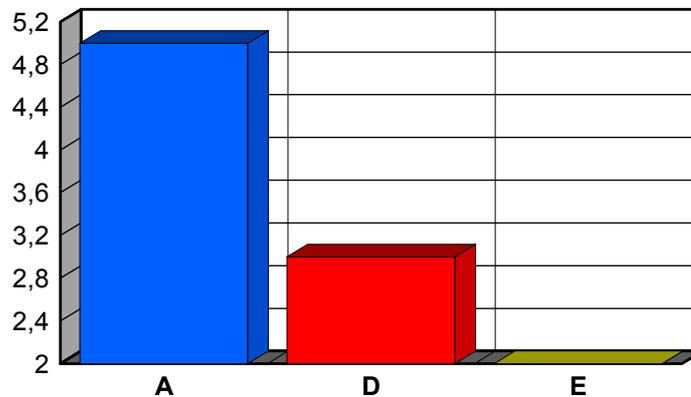
Nesse discurso também fica evidente a utilização pedagógica das tecnologias, pois o uso da SAI foi intensificado após o Curso. A SAI foi disponibilizada aos alunos e, por isso, é vista de outra maneira, como um espaço que faz parte do dia-a-dia escolar, onde os professores podem planejar suas aulas com o auxílio das TICs, pesquisar sobre os mais variados temas, valorizando dessa forma o desempenho e o planejamento, bem como despertando nos alunos a vontade de aprender, motivando-os a estudar, pesquisar e aprimorar seus conhecimentos e propiciando a inclusão deles na sociedade da informação tecnológica.

Entre as seis categorias, três emergiram dessa questão. A categoria referente ao “Uso inovador das tecnologias” apareceu em 50% das respostas, seguida das categorias “Acesso à tecnologia e informação” e “Intensificação do uso da SAI”, conforme Quadro 20, abaixo:

CATEGORIAS EMERGENTES		TOTAL DE RESPOSTAS	PORCENTAGEM
A	Uso inovador das tecnologias	5	50,00%
D	Acesso à tecnologia e informação	3	30,00%
E	Intensificação do uso da SAI	2	20,00%

**Quadro 20 - Categorias emergentes – Questão 1 – Pós-Curso**

Conforme apresentado no Quadro 20, os gestores consideram que o uso das tecnologias é inovador, pois permite o acesso à tecnologia e a informação e, conseqüentemente, faz com que o uso da SAI seja intensificado. Segue abaixo o gráfico:



**Figura 28 - Gráfico questão 1 – Pós-Curso**

Diante dos DSCs apresentados referentes à questão 1 do questionário aplicado após o Curso, que traz como tem “O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, quais foram as novas possibilidades vislumbradas? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?”, foi possível constatar que houve um avanço relativo presente nos DSCs referentes à utilização das tecnologias no ambiente pedagógico, pois em vários momentos o foco dos discursos mostrou-se centrado nas mudanças, nos professores, nos planejamentos, na melhoria da disciplina dos alunos, no despertar da motivação e do interesse deles na realização de projetos, na reflexão e na autonomia que os professores vão adquirindo ao utilizar os recursos tecnológicos, pois, como constatado no discurso, “*o medo de dar algo errado dissipou-se*”.

CATEGORIAS EMERGENTES	QUESTÃO 1
A - Uso inovador das tecnologias	X
B - Gestão participativa	-
C - Relações pessoais	-
D - Acesso à tecnologia e informação	X
E - Intensificação do uso da SAI	X
F - Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias	-

**Quadro 21 - Categorias emergentes na questão 1 – Pós-Curso**

De acordo com as categorias evidenciadas nessa questão do questionário aplicado após o Curso, é possível constatar que o “Uso inovador das tecnologias” é uma categoria forte, pois os gestores consideram qualquer ação realizada na escola como inovadora, desde que haja a utilização de recursos tecnológicos. Quanto mais as tecnologias vão sendo utilizadas, mais se faz necessário o acesso de todos à tecnologia e à informação e, conseqüentemente, a SAI começa a ser mais freqüentada, como foi constatado nos DSCs referentes à essa questão.

Entretanto, as categorias “Gestão participativa”, “Relações pessoais” e “Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias” não se fazem presentes nos discursos produzidos pelos gestores seis meses após a conclusão do Curso.

Essas três categorias parecem ter perdido seu efeito após a conclusão do Curso, apesar de terem sido enfatizadas durante as atividades do Curso e também apontadas nos discursos produzidos pelos gestores nas respostas ao questionário aplicado quando a pesquisadora visitou a escola no momento em que se desenvolvia o Módulo II do Curso.

*2 - Que aspectos destacam-se no projeto de uso das tecnologias na gestão escolar realizado durante o Módulo IV que influenciaram alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?*

#### *Categoria A – Uso inovador das tecnologias*

UE\_01\_Diretora – Ampliou as nossas perspectivas para montar projetos que estão inovando a nossa prática.

01\_Coordenadora – Projeto Aluno Monitor, capacitados pela Oficina Pedagógica e também por voluntários.

UE\_02\_Vice-Diretora – Houve uma mudança de comportamento de alguns professores e seus alunos, que se sentiram valorizados e perceberam que há outras formas de aprender.

UE\_04\_Diretor – O projeto desenvolvido no Módulo IV – O jornal – continua em prática com o uso das novas tecnologias.



*Houve mudança no comportamento de alguns professores e de seus alunos, que se sentiram valorizados e perceberam que há outras formas de aprender. Ampliou as perspectivas para montar projetos, que estão inovando a prática. O projeto Aluno Monitor, em que os alunos foram capacitados pela Oficina Pedagógica e também por voluntários, e o projeto de elaboração de um jornal continuam em prática com o uso das tecnologias.*

O uso das tecnologias elevou a auto-estima dos professores e dos alunos, os quais tomaram consciência dos diferentes modos de aprender. Após o Curso os projetos continuam a ser realizados com o uso das tecnologias. O projeto Aluno Monitor auxilia a comunidade escolar para o uso da SAI e o desenvolvimento de projetos, entre os quais, a produção do jornal, projeto que foi solicitado no Módulo IV do Curso, que previa a elaboração de um projeto de gestão com o uso das tecnologias e que continua ativo até a data da segunda entrevista realizada seis meses após o término do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias.

A mudança foi percebida pelos gestores em relação à ampliação das possibilidades de criar projetos inovadores e às atitudes de alguns professores e alunos.

### *Categoria C – Relações pessoais*

UE\_03\_Diretor – Maior interação com os nossos professores, maior integração entre os gestores, professores e alunos.

UE\_03\_Vice-Diretora – Maior interação entre os professores e maior integração entre os alunos e facilitou e muito no administrativo, há um maior envolvimento entre todos.

UE\_04\_Vice-Diretora – A elaboração de um jornal "E.E. Silva Jardim" fez com que houvesse a participação de todos.



*Maior interação com os professores e entre o gestor, professores e alunos.*

*Facilitou muito no setor administrativo, há um maior envolvimento entre todos.*

*A elaboração do jornal da escola fez com que houvesse a participação de todos.*

#### **DSC – Discurso do Sujeito Coletivo da Categoria C – Relações pessoais**

O Módulo IV do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias tem como foco a realização de um projeto de gestão com o uso das tecnologias. Foi possível constatar após seis meses do término do Curso que o uso das tecnologias se faz presente no espaço escolar com a elaboração do jornal da escola; a interação entre os professores; a integração do gestor com professores e alunos e entre os alunos; a participação e o envolvimento de todos. O uso das tecnologias favoreceu também o setor administrativo, talvez impulsionado por essa postura participativa de todos os segmentos da escola.

### *Categoria E – Intensificação do uso da SAI*

UE\_02\_Diretora – A capacitação de Alunos Monitores e a utilização constante da SAI desde o Ciclo I até o Ensino Médio, onde os professores desenvolvem atividades que evoluíram em seus planejamentos.



*Houve a capacitação de Aluno Monitor e a utilização constante da SAI, desde o Ciclo I até o Ensino Médio, em que os professores desenvolvem atividades que evoluíram em seus planejamentos.*

#### **DSC – Discurso do Sujeito Coletivo da Categoria E – Intensificação do uso da SAI**

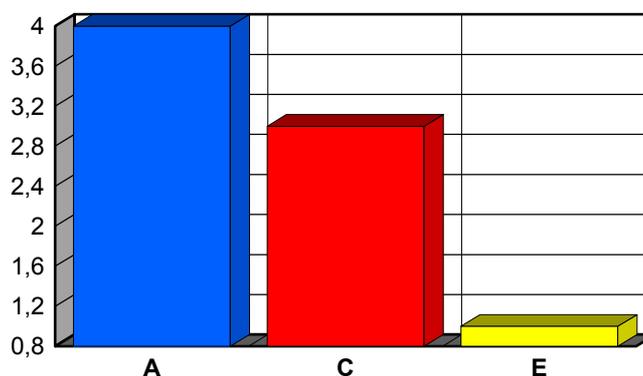
Com o auxílio do Aluno Monitor e a evolução dos planejamentos dos professores, desde o Ciclo I até o Ensino Médio, o uso da SAI foi intensificado, com o desenvolvimento de atividades planejadas intencionalmente, prevalecendo, assim, o aspecto pedagógico do uso das TICs na escola.

Quanto à questão 2, a categoria que mais se evidenciou foi “O uso inovador das tecnologias”, seguida das categorias “Relações pessoais” e “Intensificação do uso da SAI”, conforme quadro abaixo:

CATEGORIAS EMERGENTES		TOTAL DE RESPOSTAS	PORCENTAGEM
A	Uso inovador das tecnologias	4	50,00%
C	Relações pessoais	3	37,50%
E	Intensificação do uso da SAI	1	12,50%

**Quadro 22 – Categorias emergentes – Questão 2 – Pós-Curso**

A categoria “Uso inovador das tecnologias” continua em evidência, pois 50% dos entrevistados destacaram o uso das tecnologias como algo inovador e que influenciou a rotina escolar, conforme o gráfico a seguir. Nessa questão, os dados estatísticos confirmam a ênfase nas relações pessoais, as quais se evidenciaram também nos DSCs apresentados.



**Figura 29 - Gráfico Categorias – Questão 2 – Pós-Curso**

Nos DSCs apresentados anteriormente, referentes à questão 2, que traz em seu enunciado “Que aspectos destacam-se no projeto de uso das tecnologias na gestão escolar realizado durante o Módulo IV que influenciaram alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?”, explicita-se o aprimoramento da utilização dos recursos tecnológicos ligados principalmente ao setor pedagógico da escola. Em vários discursos dos gestores foi possível constatar a interação entre os professores; a auto-estima dos alunos elevada por perceberem que é possível aprender de outras formas além da tradicional, inclusive com o uso das tecnologias; a proposição e a execução de atividades, como a elaboração do jornal; a capacitação do Aluno Monitor e sua presença, que é considerada muito importante para auxiliar professores e alunos na utilização da SAI. Esses são aspectos que permitem identificar os avanços no uso das tecnologias no ambiente escolar, principalmente na esfera pedagógica.

Assim, as categorias emergentes nos DSCs da questão 2 são representadas a seguir:

CATEGORIAS EMERGENTES	QUESTÃO 2
A - Uso inovador das tecnologias	X
B - Gestão participativa	-
C - Relações pessoais	X

D - Acesso à tecnologia e informação	-
E - Intensificação do uso da SAI	X
F - Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias	-

**Quadro 23 - Categorias emergentes na questão 2 – Pós-Curso**

De acordo com as categorias evidenciadas na questão 2, é possível detectar que o “Uso inovador das tecnologias”, as “Relações pessoais” e a “Intensificação do uso da SAI” são fatores importantes que facilitam a rotina do ambiente escolar e a aprendizagem do aluno, uma vez que foi possível identificar aspectos favoráveis e promissores da utilização das tecnologias no aspecto pedagógico da Unidade Escolar, inclusive em relação a melhorias no relacionamento entre as pessoas. Foram identificados trechos nos DSCs que apontam para a apropriação do uso pedagógico das tecnologias no ambiente escolar, embora se confirme o que foi constatado na resposta à questão 2: a ausência das categorias “Gestão participativa”, “Acesso à tecnologia e informação” e “Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias”.

*3- Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?*

*Categoria D – Acesso à tecnologia e informação*

UE\_03\_Vice-Diretora – No uso administrativo houve uma melhora considerável.



*No uso administrativo houve uma melhora considerável.*

**DSC – Discurso do Sujeito Coletivo da Categoria D – Acesso à tecnologia e informação**

O acesso às tecnologias no âmbito administrativo teve uma melhora considerável.

*Categoria E – Intensificação do uso da SAI*

UE\_01\_Diretora – Está cada vez mais ativo. Estamos realizando videoconferências entre a nossa escola e outra unidade.

UE\_01\_Coordenadora – O ambiente está sendo muito utilizado. Antes era a passo de tartaruga, hoje como lebre.

UE\_02\_Diretora – Como não tínhamos a SAI em funcionamento no ano passado, tudo o que acontece é novo, por exemplo, utilização da sala nos HTPCs, utilização para o professor efetuar seu cadastramento, preparação de atividades para desenvolvimento do planejamento, utilização para aulas de reforço etc.

UE\_02\_Vice-Diretora – Os computadores são utilizados para pesquisas, trabalhos de professores e alunos, o que dinamiza a rotina.

UE\_02\_Coordenadora1 – Está em uso por toda a escola, com agendamento antecipado; até os alunos do reforço estão tendo atividades voltadas para alfabetização nos horários agendados.

UE\_02\_Coordenadora2 – Está satisfatória, é claro que pelo número de alunos deveríamos ter mais computadores. O que há de novo é a presença dos Alunos Monitores, que facilitaram bastante o uso.

UE\_03\_Diretor – Hoje ainda estamos tentando formular novas maneiras de interação e integração de nossos professores e alunos e passo a passo estamos viabilizando aos nossos professores novas perspectivas.

UE\_04\_Diretor – Estão sendo utilizados, porém falta verba necessária para o uso de forma mais dinâmica e recursos para manutenção.

UE\_04\_Vice-Diretora – Está satisfatória; é claro que pelo número de alunos deveríamos ter mais computadores. O que há de novo é a presença dos Alunos Monitores, que facilitaram bastante o uso.



*Como não tinha a SAI em funcionamento no ano passado, tudo o que acontece é novo. O uso da SAI está cada vez mais ativo. Estamos realizando videoconferências entre as escolas. O ambiente está sendo muito usado, antes a passo de tartaruga, hoje como lebre. Utilizamos a sala no HTPC para o professor efetuar cadastramento, preparação de atividades para desenvolvimento do planejamento, utilização para aulas de reforço. Utilizamos os computadores para pesquisa, trabalhos de professores e alunos, o que dinamiza a rotina. A SAI está em uso por toda a escola, com agendamento antecipado. Os alunos do reforço têm atividades voltadas à alfabetização nos horários agendados. A utilização da SAI está satisfatória; é claro que pelo número de alunos deveríamos ter mais computadores, mas o que há de novo é a presença do Aluno Monitor, que facilita bastante o uso. Hoje, estamos tentando formular novas maneiras de interação e integração de nossos professores e alunos e passo a passo estamos viabilizando aos nossos professores novas perspectivas e os computadores estão sendo utilizados, porém falta verba necessária para o uso de forma mais dinâmica e recursos para manutenção.*

DSC – Discurso do Sujeito Coletivo da Categoria E – Intensificação do uso da SAI

Nesse discurso fica evidente o avanço tecnológico ocorrido na escola seis meses após o término do Curso, pois não existia nem a SAI na escola e agora há

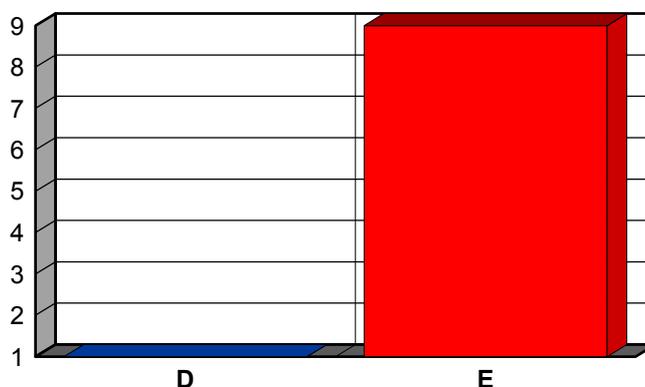
várias ações como, por exemplo, a utilização da SAI no HTPC, atividades para o planejamento das aulas, pesquisas tanto por parte dos professores quanto dos alunos para o uso pedagógico das tecnologias na ambiente escolar, com a interação e integração do professor com o aluno, aulas de reforço utilizando a SAI, agendamento antecipado para o uso e a presença do Aluno Monitor.

Da questão 3 emergem apenas duas categorias – “Acesso à tecnologia e informação” e “Intensificação do uso da SAI” –, com 90% das respostas. Segue abaixo o quadro:

CATEGORIAS EMERGENTES		TOTAL DE RESPOSTAS	PORCENTAGEM
D	Acesso à tecnologia e informação	1	10,00%
E	Intensificação do uso da SAI	9	90,00%

**Quadro 24 - Categorias emergentes – Questão 3 – Pós-Curso**

A categoria “Intensificação do uso da SAI” foi apontada com maior relevância em atividades pedagógicas, além da marcante presença do Aluno Monitor e de usos diversificados no setor administrativo, como mostra o quadro anterior, pois a questão tinha como objetivo saber sobre a situação atual do uso dos computadores na escola após o término do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias. Portanto, diante os resultados apresentados, seu uso foi intensificado. Segue o gráfico abaixo:



**Figura 30 - Gráfico Categorias – Questão 3 – Pós-Curso**

O uso das TICs pelo professor traz aspectos de gestão de aula, bem como a interação/integração entre professores e alunos e a presença do Aluno Monitor na SAI, o que favorece de uso das tecnologias na rotina da escola em relação aos aspectos pedagógicos. Houve também melhora no aspecto administrativo, porém a ênfase dada a esse aspecto foi inferior, com índice de apenas 10%.

CATEGORIAS EMERGENTES	QUESTÃO 3
A - Uso inovador das tecnologias	-
B - Gestão participativa	-
C - Relações pessoais	-
D - Acesso à tecnologia e informação	X
E - Intensificação do uso da SAI	X
F - Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias	-

**Quadro 25 - Categorias emergentes na questão 3 – Pós-Curso**

Foi possível verificar nessa questão o avanço e a intensificação do uso da SAI, conforme nos mostraram os dados representados também pelo gráfico. Apesar de uma melhora considerável no setor administrativo, o fator mais evidenciado, após seis meses do término do Curso, foi a intensificação do uso da SAI, prevalecendo dessa forma o foco pedagógico na gestão. A presença do Aluno Monitor e a interação entre gestores, professores e alunos foram indícios favoráveis de melhoria no aspecto pedagógico da escola, sendo as TICs utilizadas nos HTPCs, nos planejamentos de aulas, nas pesquisas e trabalhos realizados tanto por alunos quanto por professores.

As categorias “Uso inovador das tecnologias”, “Gestão participativa”, “Relações pessoais” e “Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias” não foram evidenciadas nesse momento.

Apresento em seguida uma síntese referente às categorias que emergiram nas três questões relacionadas à etapa “Pós-Curso”, que ocorreu em maio de 2007. Nessa fase os gestores haviam terminado o Curso há seis meses.

CATEGORIAS EMERGENTES	QUESTÃO 1	QUESTÃO 2	QUESTÃO 3
A - Uso inovador das tecnologias	X	X	-
B - Gestão participativa	-	-	-
C - Relações pessoais	-	X	-
D - Acesso à tecnologia e informação	X	-	X
E - Intensificação do uso da SAI	X	X	X
F - Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias	-	-	-

**Quadro 26- Categorias emergentes nas três questões – Pós-Curso**

Apenas quatro categorias emergiram na segunda etapa da pesquisa. Dentre as categorias emergentes, a que mais se evidenciou foi a “Intensificação do uso da SAI”. Talvez, após seis meses do término do Curso, a intensificação dos recursos tecnológicos no setor pedagógico da escola tenha sido mais utilizado, fazendo parte da rotina escolar.

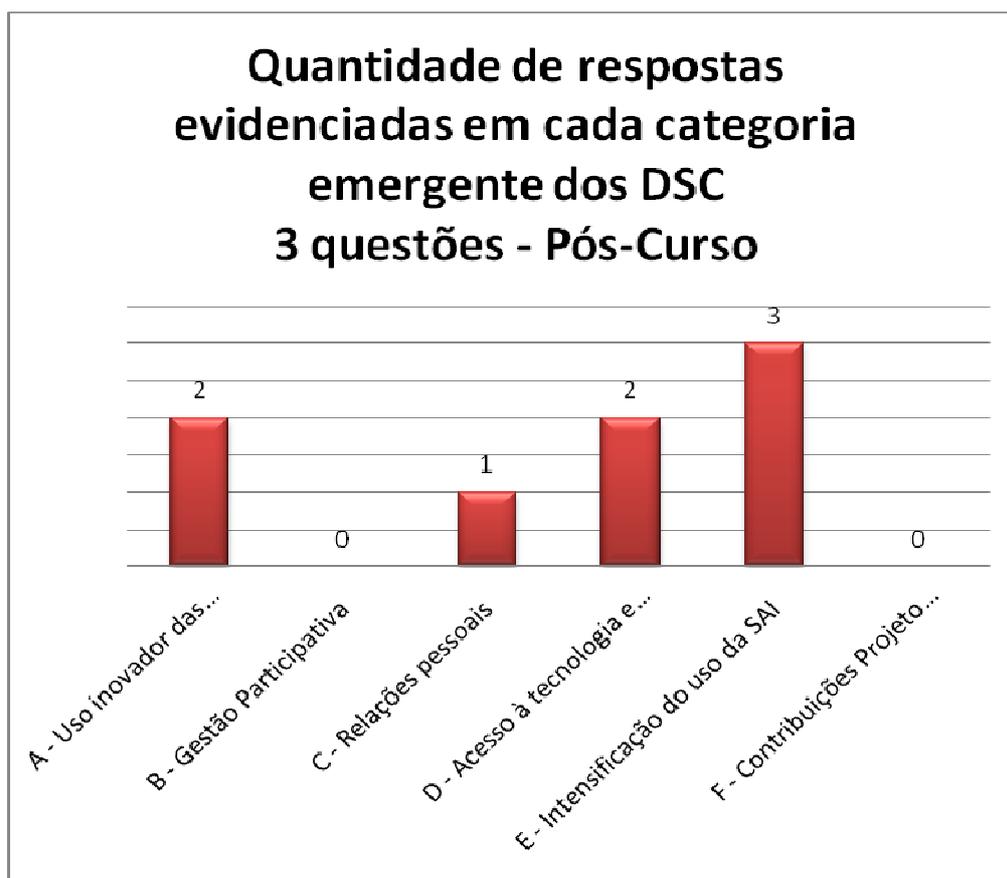
Em seguida vêm as categorias “Uso inovador das tecnologias” e “Acesso à tecnologia e informação”, evidenciadas em duas questões. Essas categorias continuam em evidência, mesmo seis meses após o Curso, pelo fato de o uso das tecnologias no ambiente escolar ser algo inovador, pois é possível fazer uso dos recursos tecnológicos com os equipamentos existentes na escola e provavelmente esse aspecto tenha sido inovador. Ao fazer uso das tecnologias de forma inovadora na escola, é evidenciado o acesso à tecnologia e à informação para alunos e professores, enfim, para toda a comunidade escolar. A partir do momento que os recursos tecnológicos são utilizados, o acesso é evidenciado.

A categoria “Relações pessoais” apareceu em apenas uma questão, portanto, foi pouco evidenciada. Provavelmente nessa fase o aspecto mais importante seja a utilização do uso da SAI, ou seja, cada professor planeja e executa suas atividades individualmente, sem ocorrer um trabalho coletivo.

As categorias “Gestão participativa” e “Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias” não foram evidenciadas. Se não houve ênfase nas relações pessoais, conclui-se que não houve gestão participativa, pois não é possível realizar gestão participativa sem pessoas unidas e interligadas por um objetivo em comum.

É possível que nesse momento não se evidenciou uma ou mais respostas referentes a essa categoria pelo fato de o Curso já ter sido finalizado e porque cada escola acaba seguindo suas próprias rotinas, de acordo com sua realidade.

A seguir é apresentado a Figura 31 referente à quantidade de respostas evidenciadas em cada categoria emergente dos DSCs pós-Curso, seguido de uma análise relativa às categorias.



**Figura 31 - Quantidade de respostas evidenciadas em cada categoria – Pós-Curso**

Na Figura 31 e no Quadro 26, é possível identificar que a categoria “Intensificação do uso da SAI” foi a mais evidenciada. Portanto, a utilização dos recursos tecnológicos corroborou o uso pedagógico. A utilização da SAI para a realização dos HTPCs, o planejamento e o replanejamento de atividades, o desenvolvimento de projetos, a recuperação de alunos, utilizando-se de recursos tecnológicos, a formação de professores realizada em algumas Unidades Escolares com a presença de algum colega no papel de formador, ou até mesmo uma oficina

realizada com a participação do Aluno Monitor, foram fatores que contribuíram para essa intensificação, conforme se verificou através dos dados.

As categorias “Uso inovador das tecnologias” e “Acesso à tecnologia e informação” foram evidenciadas na mesma proporção, pois, conforme os gestores vão se apropriando dos recursos tecnológicos, a necessidade do acesso à informação torna-se evidente. A equivalência no nível de importância que os gestores atribuem às duas categorias pode se relacionar com a importância do papel da informação para o trabalho de gestão escolar.

A categoria “Relações pessoais” evidenciou-se em menor proporção, ocorrendo em apenas uma das três respostas. É possível que, após a finalização do Curso, o foco das ações e projetos dos gestores não tenha continuado no coletivo, pois os índices de respostas com ênfase nas relações diminuíram, conforme apresentado no gráfico.

Por último, as categorias “Gestão participativa” e “Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias” não foram evidenciadas. Diante dos dados obtidos pela aplicação dos questionários e trabalhados na metodologia do DSC, constatou-se que no pós-Curso não foi relevante o aparecimento dessas categorias. Provavelmente a gestão escolar tenha sido participativa quando se fazia necessário, nos momentos de reflexão e atuação nas atividades propostas no Curso e, após a finalização dele, cada membro da equipe gestora tenha retomado o trabalho individual que fazia habitualmente para cumprir suas tarefas. Talvez por ter terminado há seis meses o Curso, já não tenha tanta relevância comentar sobre a gestão participativa ou sobre o Projeto Gestão Escolar e Tecnologias.

## **5.2 Análise comparativa entre os DSCs e categorias emergentes durante e pós-Curso**

Diante dos dados e categorias analisados, é apresentado a seguir uma análise mais ampla para comparar as categorias emergentes em cada questão dos questionários aplicados durante e pós-Curso.

Vale relembrar as questões, seguidas das categorias emergentes:

1 - O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?

Durante o Curso emergiram as seguintes categorias: A – “Uso inovador das tecnologias”, B – “Gestão participativa”, C – “Relações pessoais”, D – “Acesso à tecnologia e informação” e F – “Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias”.

Pós-Curso emergiram as seguintes categorias: A – “Uso inovador das tecnologias”, C – “Relações pessoais”, D – “Acesso à tecnologia e informação” e E – “Intensificação do uso da SAI”.

2 - Que aspectos se destacam na ação (projeto) de uso das tecnologias na gestão escolar realizada durante o Módulo II (Módulo IV) que estão influenciando alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?

Durante o Curso emergiram as seguintes categorias: A – “Uso inovador das tecnologias”, B – “Gestão participativa”, C – “Relações pessoais” e D – “Acesso à tecnologia e informação”.

Pós-Curso emergiram as seguintes categorias: A – “Uso inovador das tecnologias”, C – “Relações pessoais” e E – “Intensificação do uso da SAI”.

3 - Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?

Durante o Curso emergiram as seguintes categorias: A – “Uso inovador das tecnologias”, D – “Acesso à tecnologia e informação” e E – “Intensificação do uso da SAI”.

Pós-Curso emergiram as seguintes categorias: D – “Acesso à tecnologia e informação” e E – “Intensificação do uso da SAI”.

Desse modo, a síntese referente à apresentação das categorias emergentes durante e pós-Curso é apresentada conforme Quadro 27:

CATEGORIAS	QUESTÃO 1		QUESTÃO 2		QUESTÃO 3	
	DURANTE	PÓS	DURANTE	PÓS	DURANTE	PÓS
A - Uso inovador das tecnologias	X	X	X	X	X	-
B - Gestão participativa	X	-	X	-	-	-
C - Relações pessoais	X	-	X	X	-	-
D - Acesso à tecnologia e informação	X	X	X	-	X	X
E - Intensificação do uso da SAI	-	X	-	X	X	X
F - Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias	x	-	-	-	-	-

**Quadro 27 - Quadro comparativo das categorias emergentes – Durante e pós-Curso**

Diante dos dados trabalhados e apresentados através da metodologia do DSC, obtido pelo uso do *software* QualiQuantiSoft, uma síntese, em forma de gráfico, foi elaborada para facilitar a visualização das categorias emergentes. Em seguida, é apresentada a Figura 32 referente à apresentação das categorias emergentes, conforme segue abaixo:

## Categorias emergentes em cada questão

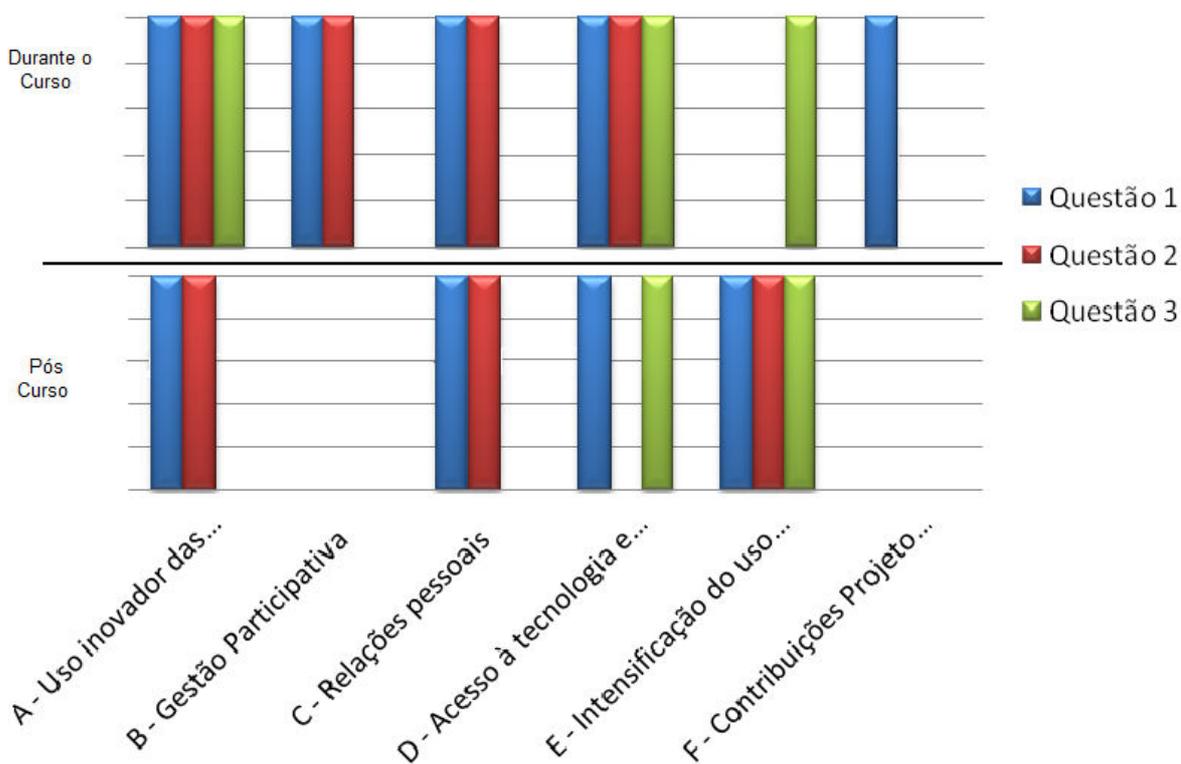


Figura 32 - Categoria emergente em cada questão – Durante e pós-Curso

Por meio dessa figura, é possível verificar as categorias emergentes durante e pós-Curso, com relação a cada questão, identificadas pelas cores apresentadas na legenda do gráfico: a cor azul refere-se à questão 1; a cor vermelha, à questão 2; e a cor verde, à questão 3.

São apresentadas a seguir as categorias evidenciadas nos DSCs:

### Categorias mais fortes durante o Curso

Duas categorias emergiram desse tópico: a Categoria A – “Uso inovador das tecnologias” e a Categoria D – “Acesso à tecnologia e informação”.

Partindo da Categoria A, pode-se interpretar como fator predominante nessa formação o fato de o uso da tecnologia ser considerado algo inovador, pois nem todos os gestores tinham habilidade suficiente para realizar um curso de formação semipresencial ou mesmo fazer uso desses equipamentos em sua prática pedagógica. De acordo com os objetivos do Projeto e as atividades elencadas no

Curso, os gestores começaram a fazer uso das tecnologias e aos poucos foram introduzindo esse uso em seu trabalho no dia-a-dia escolar.

Quanto à Categoria D – “Acesso à tecnologia e informação”, à medida que os gestores foram realizando as atividades do Curso, aprimorando seus conhecimentos sobre os temas relacionados à gestão escolar e tecnologias, refletindo sobre seus atos e se apropriando do uso das tecnologias em seu ambiente escolar, a tomada de consciência sobre a importância do acesso à tecnologia e à informação foi caminhando junto, paralelamente à categoria citada anteriormente, pois, na visão dos gestores, no ambiente escolar o acesso à tecnologia e à informação constitui um uso inovador.

#### *Categorias mais fortes após o Curso*

A Categoria E – “Intensificação do uso da SAI” foi a mais evidenciada após o Curso. Pelos dados analisados anteriormente, evidencia-se que a “Intensificação do uso da SAI” se fez presente na maioria das opiniões dos entrevistados, tanto que na questão 3 – Pós-Curso essa categoria aparece em 90% das opiniões. A utilização da SAI para a realização dos HTPCs, o planejamento e o replanejamento de atividades fazendo uso das tecnologias, o desenvolvimento de projetos, a recuperação de alunos com a utilização de recursos tecnológicos para a promoção deles e a formação de professores realizada em algumas Unidades Escolares são fatores que contribuíram para essa intensificação.

#### *Categorias que permanecem durante e pós-Curso*

A Categoria C – “Relações pessoais” evidenciou-se nos dois momentos, porém com menor ênfase na etapa pós-Curso. O índice maior nas relações pessoais durante o processo de formação talvez tenha sido ocasionado pelo desenvolvimento das atividades propostas e pelas interações no ambiente virtual de formação. Algumas Unidades Escolares fizeram uso de parceiros para realizar suas ações e projetos no decorrer do Curso e algumas até permaneceram com a parceria pós-Curso, mas em menor proporção, como foi constatado na análise dos dados.

### Categorias que apareceram durante o Curso

Duas categorias estão presentes apenas durante a realização do Curso: a Categoria B – “Gestão participativa” e a Categoria F – “Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias”.

Desde o início do Curso, foi comum observar nas falas dos gestores a importância do trabalho em equipe e a troca de experiências, incentivadas nas atividades propostas. O tema “Gestão participativa” pode ter sido evidenciado durante o Curso pelo fato de os gestores estarem em constante troca de informações, por causa das atividades previstas nos módulos do Curso, e também pelo fato de o ambiente virtual à disposição para essa troca constituir-se em um espaço propício ao diálogo, ainda que de modo assíncrono, pois cada intervenção ficava registrada e disponível para leitura e comentários a qualquer momento.

A Categoria F – “Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias” foi pouco evidenciada durante o Curso, talvez devido ao fato de os gestores utilizarem o Projeto como base para realizar suas ações na escola no espaço virtual, abrindo portas para novas descobertas e com o uso das tecnologias no contexto escolar. Desse modo, a formação propiciada pelo Curso Gestão Escolar e Tecnologias foi um meio para os gestores alcançarem seus objetivos com a utilização dos recursos tecnológicos em seu ambiente escolar, não se restringindo apenas à realização de tarefas postadas no ambiente.

### Categorias que apareceram pós-Curso

Nenhuma categoria foi evidenciada apenas pós-Curso; todas estiveram presentes durante e/ou pós-Curso.

Diante dessas análises realizadas com dados coletados na escola durante e após a realização do Curso, procuram-se outros achados em novos dados obtidos em fóruns e Entrevistas livres.

### **5.3 Interações nos instrumentos Fórum e Entrevistas livres articulados com as categorias emergentes do DSC**

Os depoimentos observados e destacados na ferramenta Fórum do ambiente virtual do Curso e as Entrevistas livres (áudio e vídeo) que foram obtidas durante e pós-Curso são apresentados a seguir, e analisados com o respaldo das categorias emergentes no DSC. Seguem abaixo as interações, segundo a ordem das Unidades Escolares pesquisadas, com os respectivos membros de cada equipe. Os trechos dos depoimentos condizentes com o problema da pesquisa encontram-se no Apêndice D deste trabalho.

#### **5.3.1 Unidade Escolar 1**

UE\_1\_Diretora

Na fala da diretora foram evidenciadas três categorias, sendo elas: A – “Uso inovador das tecnologias”, C – “Relações pessoais” e E – “Intensificação do uso da SAI”.

Com relação à Categoria A – “Uso inovador das tecnologias”, a diretora considera durante o Curso que o uso inovador das tecnologias é importante tanto para a vida profissional como pessoal, pois a utilização é constante e, por esse motivo, passa a fazer parte do dia-a-dia de trabalho. As tecnologias também têm sido utilizadas no HTPC ou em trabalhos diversificados, fazendo-se uso de retroprojetor, *softwares*, DVDs etc. Diante desse depoimento é possível identificar o uso inovador que as tecnologias tiveram nessa UE, pois em várias situações as tecnologias são utilizadas, não necessariamente apenas as novas tecnologias são utilizadas, mas a maneira de utilizar o que a escola tem em mãos apresenta mudança e faz com que esse uso seja inovador.

Na Categoria C – “Relações pessoais”, a diretora relata durante o Curso que as tecnologias são excelentes recursos de comunicação para o diálogo em busca de superar as dificuldades, manter as pessoas inter-relacionadas, compartilhar idéias, discutir problemas, trabalhar com parcerias, enfim, de favorecer a interlocução no desenvolvimento das atividades realizadas na escola. No decorrer do Curso, essa

categoria foi mais evidenciada, pois o momento era propício à troca de experiências e informações, e atividades colaborativas relacionadas com parceiros foi um tópico relevante no Curso – algumas escolas levaram adiante essa idéia.

A categoria E – “Intensificação do uso da SAI” foi evidenciada na etapa pós-Curso. De acordo com a fala da diretora, a presença do Aluno Monitor foi um fator importantíssimo para que a SAI ficasse aberta aos alunos, professores, enfim, a toda a comunidade escolar. O acesso à Internet contribuiu para o aumento da frequência de uso da SAI, auxiliando alunos e professores em pesquisas, tanto para planejamento de atividades como para a obtenção das mais diversas informações.

#### UE\_1\_Vice-diretor

Na fala do vice-diretor, foram evidenciadas quatro categorias: A – “Uso inovador das tecnologias”, B – “Gestão participativa”, D – “Acesso à tecnologia e informação” e F – “Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias”.

Quanto à Categoria A – “Intensificação do uso da SAI”, o vice-diretor relatou durante o Curso que a Educação vem caminhando com esforço enorme para vencer velhos paradigmas e que o mundo da informação cresce de maneira espantosa. Então, os educadores estão na luta para tentar acompanhar o progresso. Nessa fala, o vice-diretor considera que o uso inovador das tecnologias está presente em todos os segmentos da sociedade, e a escola faz um esforço enorme para acompanhar esse progresso.

Em relação à Categoria B – “Gestão participativa”, o vice-diretor relatou durante o Curso que o trabalho em equipe fortalece todo e qualquer aprendizado e que os alunos dependem desse trabalho para favorecer o aprendizado. Esse depoimento foi dado durante o Curso, fase em que a maioria dos gestores pensa ou acredita trabalhar na perspectiva da gestão participativa, pois o momento foi propício para a troca de experiência e o trabalho, coletivo, propiciado em alguns momentos do Curso pelas atividades solicitadas que tinham como foco o trabalho e a aprendizagem colaborativa.

Sobre a Categoria D – “Acesso à tecnologia e informação”, o vice-diretor relatou durante o Curso que a equipe gestora estava iniciando a inclusão digital da escola e que é gratificante ver os resultados, embora pequenos, crescerem. Dessa

forma, o trabalho em equipe favorece o processo de inclusão digital e, de acordo com os relatos apresentados anteriormente, é possível identificar os avanços ocorridos na gestão escolar com o uso das tecnologias.

O vice-diretor, quanto à Categoria F – “Contribuições do Projeto Escolar e Tecnologias”, relatou durante o Curso que, pela contribuição que o Projeto proporcionou ao gestor, considera seu aprendizado valioso e que o Curso o fez outra pessoa: um outro profissional, aberto ao conhecimento. Nessa fala é possível identificar que estar em processo de formação é permitir novos caminhos, abrir-se a novas descobertas, novos conhecimentos, atitudes e ações.

#### UE\_1\_Coordenadora

Na fala da coordenadora foram evidenciadas cinco categorias: A – “Uso inovador das tecnologias”, C – “Relações pessoais”, D – “Acesso à tecnologia e informação”, E – “Intensificação do uso da SAI” e F – “Contribuição do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias”.

Quanto à Categoria A – “Uso inovador das tecnologias”, a coordenadora, na entrevista pós-Curso, relatou que existe na escola um projeto que tem por objetivo quebrar os mitos da utilização das tecnologias no ambiente educacional, pois ela acredita que, quando o gestor descobre o mundo das tecnologias no ambiente escolar, a vida dele torna-se mais dinâmica e diversificada e a vida do aluno, mais atraente. Por isso, as tecnologias são consideradas inovadoras no ambiente escolar, favorecendo e ampliando possibilidades de usos que facilitam e dinamizam o ambiente escolar.

A categoria C – “Relações pessoais” foi evidenciada durante o Curso pelo fato de professores de outras escolas entrarem em contato com a coordenadora para saberem da idéia e da iniciativa da criação do *blog* da escola. Essa forma de utilizar as tecnologias foi extremamente enriquecedora para essa Unidade Escolar, pois foi uma iniciativa inovadora que apresentou a escola, seus projetos e atividades para o mundo, não ficando apenas restrita à comunidade escolar ou à comunidade ao seu redor.

Em relação à Categoria D – “Acesso à tecnologia e informação”, a coordenadora, durante o Curso, acredita estar havendo melhoras para que as classes menos privilegiadas tenham acesso ao uso do computador. Ela afirma que

há ambientes criados pelo governo para os computadores chegarem às escolas e que a Internet passou a ser um desejo comum. Na entrevista pós-Curso, a coordenadora relata que o HTPC é realizado na SAI e nesse local os professores aprendem a planejar e a enviar mensagens e visitam o *blog* da escola. Além dos computadores, utilizam vídeos, DVDs, *softwares*, retroprojeter etc., pois são as tecnologias disponíveis na escola e que estão em uso. Essa foi a maneira que a coordenadora, com a equipe gestora, encontrou para tornar possível o acesso à tecnologia e à informação aos alunos dessa Unidade Escolar. A coordenadora possibilita que os professores conheçam, utilizem e incorporem esses recursos à prática pedagógica com os alunos, cujo processo de construção do conhecimento, dessa forma, é favorecido.

A Categoria E – “Intensificação do uso da SAI” foi destacada na entrevista pós-Curso como oportuna ao ambiente escolar, principalmente na área pedagógica. A coordenadora percebe que, quando os professores começaram a utilizar a SAI, os alunos sentiram-se motivados e ficaram mais disciplinados, tanto que as notas deles melhoraram. Provavelmente os professores desenvolveram atividades na SAI que partiam da realidade dos alunos, e instrumentos tecnológicos são ferramentas motivadoras, que levam os alunos a aprimorarem seus conhecimentos, bem como a novas aprendizagens e descobertas.

A Categoria F – “Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias” foi evidenciada pela coordenadora pós-Curso, ao dizer que esse Curso propiciou uma aprendizagem ímpar, de grande valia para a atuação dos gestores, que foi construída em conjunto. Essa fala está presente no depoimento dela durante o Curso, momento em que os gestores deram maior ênfase à gestão participativa. No depoimento pós-Curso, a coordenadora relata que sem o Projeto não teria um caminho certo a trilhar. Nesses depoimentos é possível identificar a valorização dada ao Projeto Gestão Escolar e Tecnologias e que o Curso abriu novas possibilidades de uso das tecnologias no ambiente escolar, o que se mostrou de grande valia para a atuação dos gestores.

Portanto, na UE\_1 as categorias evidenciadas confirmam a ênfase na dimensão pedagógica, o que coincide com o olhar da pesquisadora sobre essa escola, conforme apontado no Capítulo 4, no item 4.1.1.

### 5.3.2 Unidade Escolar 2

#### UE\_2\_Diretora

Na fala da diretora foram evidenciadas três categorias: – A “Uso inovador das tecnologias”, C – “Relações pessoais” e D – “Acesso à tecnologia e informação”.

Com relação à Categoria A – “Uso inovador das tecnologias”, a diretora relata durante o Curso que percebe como, hoje em dia, as tecnologias são essenciais para o desenvolvimento do trabalho no dia-a-dia de qualquer pessoa, supondo que na escola, entre os gestores, professores e alunos, essa utilização também é necessária. Essa é uma categoria que evidencia a importância que os gestores têm dado ao uso das tecnologias no ambiente escolar, pois passa a ser uma forma a mais, dinâmica, ágil, motivadora, para realizar as tarefas que anteriormente eram feitas por meios mais demorados ou longos.

A diretora, quanto à categoria C – “Relações pessoais”, relata durante o Curso que a parceria realizada com o Núcleo Educacional de uma comunidade cristã trouxe excelentes resultados para os alunos da Unidade Escolar em que ela atua. Relata também que a maior parte dos alunos nunca havia mexido em um computador e com essa parceria foi possível apresentá-los ao mundo digital, promovendo, assim, a inclusão digital; provavelmente essa parceria só foi possível por causa das relações pessoais estabelecidas entre membros dessa comunidade cristã e do Núcleo Educacional.

Quanto à Categoria D – “Acesso à tecnologia e informação”, a diretora relata durante o Curso que o mundo está passando por uma revolução tecnológica e que os alunos devem ter acesso a essa mídia que possibilita a troca de informações. A diretora descreve a importância de tornar possível o acesso dos alunos ao conhecimento tecnológico, que é uma forma rica de oportunidades a todos. Provavelmente essa categoria tenha sido evidenciada pelo fato de a diretora conhecer as possibilidades que os recursos tecnológicos proporcionam aos alunos e a importância das informações advindas e favorecidas pelas tecnologias.

## UE\_2\_Vice-Diretora

Na fala da vice-diretora foram evidenciadas seis categorias: A – “Uso inovador das tecnologias”, B – “Gestão participativa”, C – “Relações pessoais”, D – “Acesso à tecnologia e informação”, E – “Intensificação do uso da SAI” e F – “Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias”.

Quanto à Categoria A – “Uso inovador das tecnologias”, a vice-diretora relata durante o Curso que as TICs contribuem para a organização da rotina da escola e para o trabalho administrativo. Ela pensava que as tecnologias eram como uma ferramenta a mais, como o caderno, o livro e a borracha, percebeu que não é bem assim, que as tecnologias vão além disso, elas mudam toda a concepção de currículo.

Essa mudança de currículo destacada na fala da vice-diretora é uma nova forma de inserir as tecnologias no ambiente escolar, tanto em relação à área administrativa quanto pedagógica. Indica uma nova forma de ensinar, de construir conhecimentos, visando à aprendizagem coletiva. Não se pode apenas transferir a forma de trabalho para os recursos tecnológicos, é necessária outra concepção de ensinar, aprender e gerir a escola, voltada ao virtual, à interação e ao dinamismo do trabalho coletivo.

A Categoria B – “Gestão participativa” está relacionada à sua fala durante o Curso, que diz que o trabalho em equipe é difícil porque o ser humano é provocador de conflitos, e administrar esses conflitos consiste no maior desafio dos gestores, que devem ter uma visão global das diversas situações do dia-a-dia, de forma a não encararem os conflitos como entraves das práticas, e sim como meios para enriquecer os trabalhos. Nesse depoimento a vice-diretora mostra acreditar que conflitos existem, pois são diversas pessoas que convivem em um ambiente, pensando sobre determinado tema, e cada uma com um olhar diferente, mas é preciso chegar a um consenso para que ocorra a gestão participativa. Esse depoimento foi dado no decorrer do Curso, quando essa categoria foi mais evidenciada por vários gestores, porém após o Curso nenhuma ênfase foi dada ao tema em questão. Nesse momento do Curso, a vice-diretora aponta que através da gestão participativa é possível enriquecer o trabalho.

Relativamente à Categoria C – “Relações pessoais”, a vice-diretora relata durante o Curso que as relações pessoais fortalecem a equipe gestora da escola,

pois é uma forma de as pessoas estarem juntas, estreitando relações interpessoais. A necessidade de trabalhar com parceiros também foi outro ponto destacado por ela, pois as parcerias se constituem em novos espaços de produção de conhecimentos.

A Categoria D – “Acesso à tecnologia e informação” foi evidenciada pela necessidade de se incluir alunos na sociedade da era digital. A vice-diretora relata durante o Curso que é preciso tomar muito cuidado para a tecnologia não ser motivo de exclusão. Pelo fato de a vice-diretora acreditar que devemos facilitar o acesso a todos e ajudá-los a utilizar o computador, essa categoria foi evidenciada, pois esse é o caminho para oferecer e proporcionar acesso para que a informação seja conhecida, incorporada e aplicada na construção de novos conhecimentos.

Em relação à Categoria E – “Intensificação do uso da SAI”, a vice-diretora relata após o Curso que a gestão sempre disponibiliza a utilização da SAI, que os Alunos Monitores têm interesse em formar os professores para o uso das tecnologias na SAI e que a utilização tem sido realizada com frequência. É importante que a equipe gestora mobilize os professores para o uso dos recursos tecnológicos e da SAI, pois esse é um espaço favorável a trocas de experiências, aprendizagens coletivas e utilização de meios digitais e/ou virtuais.

A Categoria F – “Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias” foi evidenciada durante o Curso em relação à oportunidade que o Projeto proporcionou, de estudar além do Curso e até para um concurso público, já que vários autores apresentados na bibliografia do concurso foram estudados no Curso e também pelo fato de o Curso ter proporcionado uma visão diferente em relação ao que é e para que serve um computador e como pode ser utilizado de forma inovadora.

#### UE\_2\_Coordenadora\_1

Na fala da coordenadora\_1 foram evidenciadas três categorias: C – “Relações pessoais”, D – “Acesso à tecnologia e informação” e F – “Contribuição do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias”.

Quanto à Categoria C “Relações pessoais”, a coordenadora evidenciou durante o Curso o trabalho em equipe, por ser uma estratégia que proporciona melhor elaboração das idéias. Provavelmente essa categoria emerge pela parceria existente entre a escola e o Centro da Juventude, da congregação cristã, em prol da

utilização dos recursos tecnológicos disponibilizados aos alunos para a construção de novos saberes.

Relativamente à Categoria D – “Acesso à tecnologia e informação”, o fator evidenciado durante o Curso foi a possibilidade de acesso às tecnologias proporcionado pela parceria com o Centro da Juventude (CJ). Mesmo antes de iniciar o Projeto, a equipe gestora já havia realizado essa parceria, mas esta se fortaleceu no decorrer do Projeto.

A coordenadora apontou durante o Curso, quanto à Categoria F – “Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias”, que ele contribui para o aperfeiçoamento profissional dos gestores, professores e alunos. Esse comentário foi feito no ambiente virtual do Curso, na ferramenta Fórum. A partir dessa fala é possível constatar que o Projeto proporcionou aos gestores aperfeiçoamento em relação à utilização dos recursos tecnológicos nos aspectos profissionais, e até mesmo pessoais, e se expandiu para toda a escola, tendo atingido indiretamente os alunos.

#### UE\_2\_Coordenadora\_2

Na fala da coordenadora\_2, foram evidenciadas quatro categorias: A – “Uso inovador das tecnologias”, C – “Relações pessoais”, E – “Intensificação do uso da SAI” e F – “Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias”.

A Categoria A – “Uso inovador das tecnologias” refere-se ao envolvimento com o uso das tecnologias nas atividades diárias, pois, de acordo com a fala da coordenadora durante o Curso, quase tudo gira em torno da informática. É importante verificar, conforme a fala dela, que vários segmentos da sociedade fazem uso das tecnologias em sua rotina e, diante desses dados, a escola também faz uso das tecnologias, considerando-a um recurso inovador.

A Categoria C – “Relações pessoais” está evidenciada durante o Curso, como foi descrito pela coordenadora, na questão da parceria positiva e produtiva realizada com o Centro da Juventude. Devido às relações estabelecidas pelas entidades citadas anteriormente, foi possível promover a junção dessas duas instituições em prol da inclusão digital dos alunos, conforme a coordenadora, que afirma que as parcerias contribuem para a realização dos projetos e são consideradas uma inovação.

Relativamente à Categoria F – “Contribuição do Projeto Gestão Escolar”, a ênfase foi dada pós-Curso, quando foi relatado que o Projeto contribuiu para o uso da SAI, porque depois do Curso foi possível entender o que os professores podem fazer na SAI. Portanto, é possível notar que o gestor precisa entender determinados temas, como o uso das tecnologias em questão, para expandir esse entendimento para outras áreas ou setores da escola, levando adiante suas idéias e conceitos.

Na UE\_2, portanto, as categorias evidenciadas confirmam a ênfase na dimensão pedagógica, o que coincide com o olhar da pesquisadora sobre essa escola, conforme apontado no Capítulo 4, item 4.1.2.

### **5.3.3 Unidade Escolar 3**

#### **UE\_3\_Diretor**

Na fala do diretor foram evidenciadas três categorias: A – “Uso inovador das tecnologias”, E – “Intensificação do uso da SAI” e F – “Contribuição do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias”.

Quanto à Categoria A – “Uso inovador das tecnologias”, o diretor relata durante o Curso que utiliza as tecnologias em diversos segmentos da escola como, por exemplo, na sala dos professores, na biblioteca, no acesso ao rendimento escolar do aluno via Internet e na SAI da escola. Há consciência de que os membros da escola ainda estão aprendendo, mas que já foi dado o primeiro passo em relação ao uso das tecnologias no ambiente escolar. Esses fatores apresentados anteriormente são questões e ações pertinentes ao uso das tecnologias no ambiente educacional. Percebe-se pela fala do diretor que a utilização não se deu apenas na área pedagógica, mas principalmente no setor administrativo, facilitando o trabalho dos funcionários da escola, a catalogação de livros e o acesso dos pais às notas de seus filhos, mas é preciso focar um pouco mais o aspecto pedagógico em relação ao uso da SAI.

Relativamente à Categoria E – “Intensificação do uso da SAI”, o diretor comentou, apenas após o Curso, sobre a importância da SAI, mas, pode-se perceber, que sua utilização não flui naturalmente, existe rigor e cobrança por parte da direção para que o professor entregue um projeto antes de iniciar a utilização.

A Categoria F – “Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias” é evidenciada nos dois momentos da pesquisa. Durante o Curso o diretor relata que vivenciou momentos de muita alegria, que aprendeu o que é possível para atingir qualidade no ensino, utilizando recursos disponíveis na escola para ir em busca de novos recursos e sucesso. Diante dessa fala do diretor, é possível perceber motivação, entusiasmo e vontade de utilizar os recursos tecnológicos existentes na escola para propiciar uma rotina de qualidade, fazendo-se uso dos recursos tecnológicos. Em sua segunda declaração, o diretor relata que antes do Projeto não havia utilização da SAI.

Pelo que se pôde observar e analisar quanto ao discurso do diretor e pelo que se presenciou nas entrevistas, ainda é burocrático e confuso o uso da SAI, pois, segundo relato do diretor, por um lado é necessário entregar um projeto para utilizar a SAI, mas por outro ela é liberada mesmo sem o projeto, desde que os professores a usem de maneira controlada.

### UE\_3\_Vice-Diretora

Na fala da vice-diretora foram evidenciadas três categorias: A – “Uso inovador das tecnologias”, B – “Gestão participativa” e C – “Relações pessoais”.

Em relação à Categoria A – “Uso inovador das tecnologias”, conforme a fala da vice-diretora durante o Curso, as tecnologias podem ser uma maneira de formar professores e manter interação entre os educadores. Por esse motivo o seu uso pode ser inovador, e esse uso vem ao encontro da busca de soluções para problemas e desafios institucionais.

Quanto à Categoria B – “Gestão participativa”, a vice-diretora afirma durante o Curso que o principal desafio da gestão escolar é saber como a tecnologia pode ser uma grande aliada de toda a equipe. Possivelmente a equipe gestora terá êxito em sua rotina com o uso das tecnologias no ambiente escolar se for uma gestão participativa, organizada, e se fizer parte da cultura da escola a integração das tecnologias em seu ambiente.

Relativamente à Categoria C – “Relações pessoais”, a vice-diretora destaca a mesma fala mencionada na Categoria A durante o Curso, ou seja, que as TICs contribuirão para as relações pessoais acontecerem, sendo seu uso uma inter-

relação entre os educadores. Talvez sua fala possa ser justificada pela fase em que os gestores se encontravam no Curso, pois era o momento em que o ambiente virtual do Projeto era a principal ligação entre todos e as atividades propiciaram a interação e o trabalho colaborativo, e por esse motivo tenha sido evidenciada essa categoria.

#### UE\_3\_Coordenador

Na fala do coordenador foi evidenciada a Categoria C – “Relações pessoais”. Com relação a essa categoria, o coordenador diz durante o Curso que, ao trabalhar com projetos, educadores, alunos, funcionários, pais e comunidade engajam-se em um movimento complexo, repleto de conflitos, que pode unir-se ao prazer da imaginação, à utopia, ao sonho, às artes e à tecnologia. Nesse relato o coordenador pondera que todos os membros da comunidade escolar estão inseridos no trabalho com projetos e que, através dos conflitos evidenciados na utilização das tecnologias no ambiente escolar, as relações pessoais se fortalecem.

Portanto, na UE\_3 as categorias evidenciadas confirmam maior ênfase na dimensão administrativa da escola, com alguns indícios de melhoria pedagógica, como a construção do *site* da escola, o espaço para o grêmio estudantil e a frequência controlada para a utilização da SAI, o que coincide com o olhar da pesquisadora sobre essa escola, conforme apontado no Capítulo 4, item 4.1.3.

### 5.3.4 Unidade Escolar 4

#### UE\_4\_Diretor

Na fala do diretor foram evidenciadas três categorias: A – “Uso inovador das tecnologias”, B – “Gestão participativa” e C – “Relações pessoais”.

Relativamente à Categoria A – “Uso inovador das tecnologias”, o diretor relata durante o Curso que os gestores precisam entender que o computador pode ser usado como um recurso de aprendizagem pessoal dos alunos, dos funcionários e dos professores. Na fala do diretor se evidencia que, além de o computador ser usado para aprendizagem, ele precisa ser incorporado em qualquer ação

desenvolvida na escola, fazendo parte do dia-a-dia escolar, mas como a escola é o local propício para a construção de novos saberes, o seu foco acaba sendo mais pedagógico. De acordo com essa colocação, o diretor conseguiu reverter uma ferramenta tecnológica que estava sendo utilizada de maneira errônea para um trabalho em prol da comunidade escolar. O Orkut a princípio era utilizado pelos alunos apenas com o intuito de ofender e xingar as pessoas, mas, após a participação do diretor nesse ambiente, o foco da comunidade modificou, e o Orkut passou a ser um espaço de interação entre gestores, professores, alunos, enfim, entre toda a comunidade escolar. O jornal da escola também é algo inovador para essa Unidade Escolar, pois conta com a participação da comunidade escolar para a sua realização.

Quanto à Categoria B – “Gestão participativa”, o diretor relata durante o curso que o HTPC é realizado pelo coordenador com todo o grupo de professores. Eles também utilizam a SAI nesse momento e realizam as atividades em pares, nos quais quem sabe mais trabalha com quem sabe menos e um professor mais experiente ajuda o outro mais novato. A equipe gestora trabalha unida, favorecendo a formação dos professores em prol de uma educação de qualidade para os alunos dessa Unidade Escolar.

Quanto à Categoria C – “Relações pessoais”, o diretor evidencia durante o Curso que trabalhar com parcerias é muito importante para a escola, que conta com apoio técnico e trocas de experiências e há patrocinadores para a realização de alguns projetos realizados na escola. Manter relações com pessoas de fora da comunidade escolar é uma boa forma de realizar atividades com o auxílio de verbas e/ou auxílios externos.

#### UE\_4\_Vice-Diretora

Na fala da vice-diretora foram evidenciadas duas categorias: A – “Uso inovador das tecnologias” e C – “Relações pessoais”.

Em relação à Categoria A – “Uso inovador das tecnologias”, a vice-diretora relata durante o Curso que os gestores terão melhores possibilidades e conhecimentos fazendo uso das TICs no ambiente escolar e que, se não for assim, ela se considera fora da realidade.

A Categoria C – “Relações pessoais” é evidenciada durante o Curso em relação à importância do trabalho realizado em parcerias na escola, com o desejo de somar forças. Por essa fala, é possível identificar a vontade que a gestora tem de realizar parcerias para acrescentar e promover ações na escola pertinentes às atividades escolares.

#### UE\_4\_Coordenador

Na fala do coordenador foram evidenciadas duas categorias: C – “Relações pessoais” e E – “Intensificação do uso da SAI”.

Quanto à Categoria C – “Relações pessoais”, evidencia-se durante o Curso a importância da parceria para a realização de trabalhos e projetos no ambiente escolar. O coordenador demonstra em sua fala a importância dos parceiros. O trabalho em parceria pressupõe que relações pessoais sejam estabelecidas. Portanto, tanto a equipe gestora quanto professores, alunos e funcionários precisam dialogar para caminhar na mesma direção e estabelecer a parceria, considerando que essa provavelmente passa a ser uma vontade comum para as pessoas envolvidas.

Relativamente à Categoria E – “Intensificação do uso da SAI”, o coordenador relata em sua primeira entrevista que a SAI começou a ser utilizada no início do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias. Provavelmente, de acordo com essa fala, o Projeto pode ter sido motivador para a utilização da SAI e algumas ações começaram a ocorrer, tais como a formação dos professores pelo professor da escola, a utilização da sala no HTPC etc. É possível supor que os objetivos, as ações e as atividades sugeridas no decorrer do Curso tenham sido fatores estimulantes para essa intensificação.

Portanto, na UE\_4, as categorias evidenciadas confirmam a ênfase na dimensão pedagógica, o que coincide com o olhar da pesquisadora sobre essa escola, conforme apontado no Capítulo 4, item 4.1.4.

Após a interação e a análise dos gestores em relação às categorias emergentes do DSC, é apresentado a seguir o Quadro 28, em forma de tabela, com o intuito de sintetizar as categorias evidenciadas no ambiente Fórum e nos Entrevistas livres, permitindo melhor visualização do todo.

		A		B		C		D		E		F	
		D.C.	P.S.										
UE_1	DIRETORA	X	-	-	-	X	-	-	-	-	X	-	-
	VICE-DIRETOR	X	-	X	-	-	-	X	-	-	-	X	-
	COORDENADORA	-	X	-	-	-	X	X	X	X	X	X	X
UE_2	DIRETORA	X	-	-	-	X	-	X	-	-	-	-	-
	VICE-DIRETORA	X	X	X	-	X	-	X	-	-	X	X	-
	COORDENADORA_1	-	-	-	-	X	-	X	-	-	-	X	-
	COORDENADORA_2	X	-	-	-	X	-	-	-	-	X	-	X
UE_3	DIRETOR	X	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	X
	VICE-DIRETORA	X	-	X	-	X	-	-	-	-	-	-	-
	COORDENADOR	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-
UE_4	DIRETOR	X	-	X	-	X	-	-	-	-	-	-	-
	VICE-DIRETORA	X	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-
	COORDENADOR	-	-	-	-	X	-	-	-	X	-	-	-

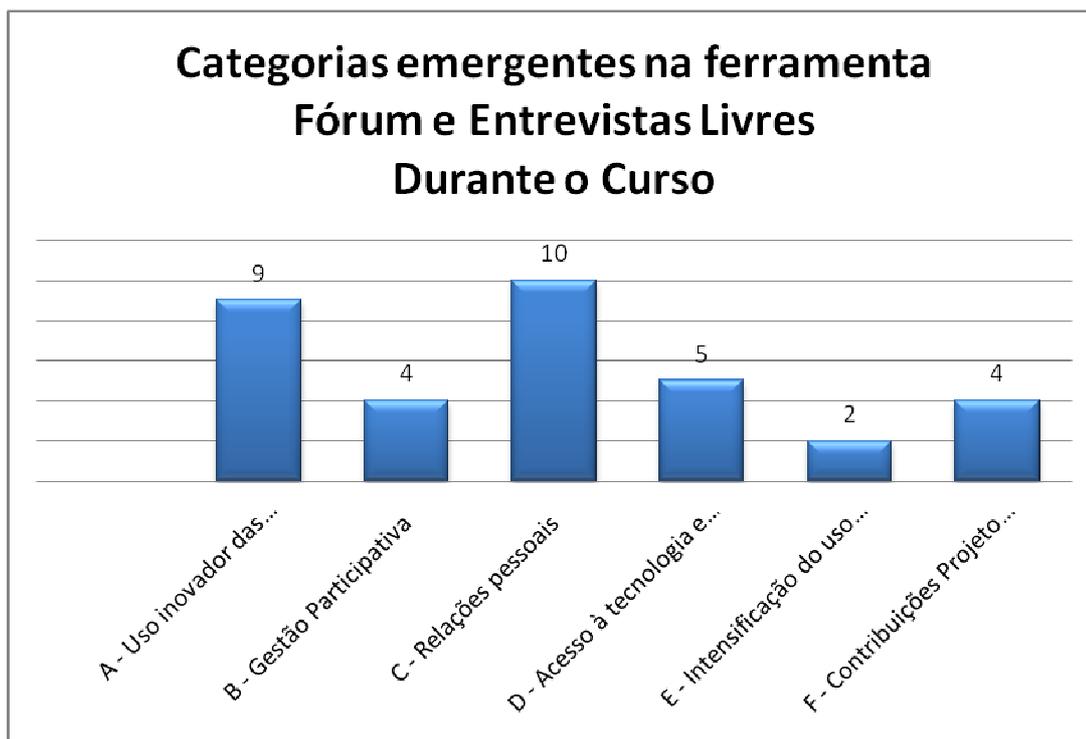
**Quadro 28 - Síntese das categorias evidenciadas no Fórum e Depoimentos Livre**

**Legendas:** D.C. – Durante o Curso  
P.C. – Pós-Curso  
X – Categoria evidenciada  
-- Categoria não evidenciada

Observando o Quadro 28 apresentado acima, é possível verificar que durante o Curso a categoria mais emergente foi “Relações pessoais” e a categoria menos evidente foi “Intensificação do uso da SAI”.

Quanto à segunda etapa da pesquisa, denominada pós-Curso, a categoria mais evidente foi “Intensificação do uso da SAI” e a categoria não evidenciada foi “Gestão participativa”.

Na Figura 33, a seguir, são apresentadas as mesmas categorias identificadas anteriormente de uma outra forma, mostrando a quantidade de gestores que evidenciaram as categorias apontadas em seus discursos, no que se refere à ferramenta Fórum e as Entrevistas livres durante o Curso.



**Figura 33 - Categorias emergentes referentes a ferramenta Fórum e Entrevistas livres – Durante o Curso**

Ao analisar esse gráfico, constata-se que as categorias mais evidenciadas referentes à ferramenta Fórum do ambiente virtual e das Entrevistas livres (áudio e vídeo) durante o Curso foram a C – “Relações pessoais” e a A – “Uso inovador das tecnologias”, seguidas da D – “Acesso à tecnologia e informação”, da B – “Relações pessoais” e da F – “Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias”. A categoria que tem menor evidência é a E – “Intensificação do uso da SAI”.

Diante dos dados apresentados e analisados, presume-se que no momento em que os gestores encontravam-se em processo de formação e tinham como foco de aprendizagem o trabalho colaborativo, as trocas de experiências, as atividades grupais e o ambiente virtual interativo do Curso, as relações pessoais foram elevadas, pois se fazia necessário um trabalho conjunto da equipe gestora para a realização da maioria das tarefas propostas.

O ambiente virtual do Curso foi um local propício para que essas relações ocorressem, através das ferramentas sugeridas como, por exemplo, o E-Professor (meio utilizado para correspondências com o professor da turma), Fórum (local oportuno para reflexões, leituras e argumentações), Sala de Bate-papo (local que a turma tinha para marcar um encontro virtual), Correio (espaço para trocas de

mensagens entre os alunos da turma), Portfólio (a possibilidade de inserir um comentário na atividade postada no portfólio do colega), enfim, todas essas ferramentas que possibilitaram a troca de informações e a realização de trabalhos individuais e principalmente grupais, além das videoconferências ocorridas no andamento do Curso. Desse modo, as relações estabelecidas foram evidenciadas no decorrer do Curso pelo que o Projeto de formação proporcionou aos gestores escolares.

O uso inovador das tecnologias também foi evidenciado intensamente. Gestores que provavelmente não faziam uso dos recursos tecnológicos existentes nas escolas por acharem que não valeria a pena ou que não saberiam lidar com os equipamentos, por medo do novo, por medo de o aluno saber mais do que o professor, por falta de interesse ou possibilidade de aprimorar seus conhecimentos ou por não estarem abertos a possíveis mudanças podem ser prováveis indícios para que essa categoria tenha sido tão evidenciada.

A partir do momento em que os gestores colocaram em prática o que foram aprendendo no Curso, perceberem que não há mistério para aprimorarem sua prática, basta terem interesse e abertura para experimentar e agirem de forma diferente.

Em seguida a esse uso inovador, surge a necessidade do acesso à tecnologia e à informação. A partir do momento em que os gestores começaram a conhecer, utilizar e incorporar o uso das tecnologias em sua prática escolar, foi notável a necessidade de acesso à informação por parte dos educadores, tanto para inovarem suas didáticas quanto para liberarem o acesso ao alunos, com foco no processo de aprendizagem.

Pela tentativa do uso inovador das tecnologias no contexto escolar e das possibilidades e intenções do acesso à tecnologia e à informação, a gestão participativa foi evidenciada, mas é possível que os gestores não estejam preparados para assumir esse tipo de gestão, pois a incidência dela foi abaixo do esperado. Como observado anteriormente, os gestores, em alguns momentos de sua formação, acreditavam que esse tema ou atitude seria mais incisivo em sua formação e atuação, mas, na verdade, eles tinham outras prioridades relacionadas ao tema e ao Curso. Talvez, por terem poucas oportunidades, eles tenham sentido mais necessidade de conversar e de trocar experiências e idéias do que de agir com

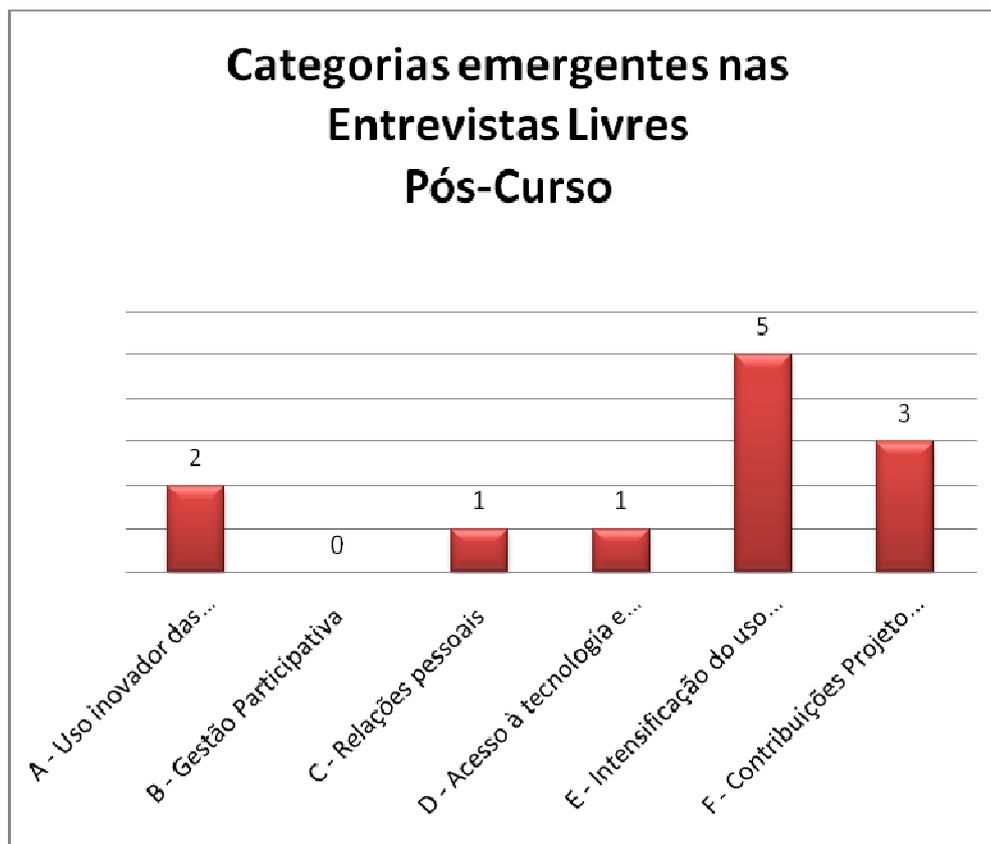
a gestão participativa, que estava muito além do que eles evidenciaram como necessidade.

O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias foi evidenciado pelas contribuições que trouxe ao grupo em formação. Muitos gestores mostraram-se satisfeitos com o Projeto, a metodologia e as estratégias de ensino. Nos depoimentos em Fóruns houve algumas colocações a respeito da importância da formação na ação, já que os gestores não precisaram abandonar suas tarefas diárias para participar do Curso – eles continuaram atuando, cada um em sua respectiva escola, mas com atividades com foco na formação oferecida pelo Projeto, suas leituras, debates e desenvolvimento das atividades, na constante troca entre a teoria e a prática.

E por último, talvez menos enfatizada naquele momento de formação, emergiu a categoria “Intensificação da SAI”. É possível que o momento da formação não tenha sido oportuno para intensificar o uso da SAI, que tem como vocação e objetivos o uso pedagógico das tecnologias. Provavelmente, esse era o momento de organizar a escola como um todo, de distribuir os equipamentos nos diversos setores da escola, como secretaria, direção, sala dos professores etc., ficando em “segundo plano” a intensificação da SAI.

Mas, existe um “personagem” muito importante que atua na escola, diretamente na SAI, que é o Aluno Monitor, cuja função é auxiliar professores e colegas na utilização dos recursos tecnológicos. Nessa primeira etapa da pesquisa de campo, foi possível detectar o auxílio dele na formação de professores para atuarem na sala ou mesmo na assistência aos seus colegas na elaboração de trabalhos ou pesquisas.

A quantidade de gestores que evidenciaram as categorias apresentadas em seus discursos, no que se refere às Entrevistas livres pós-Curso, é mostrada na Figura 34:



**Figura 34 - Categorias emergentes referentes a ferramenta Fórum e Entrevistas livres – Pós-Curso**

O gráfico mostra que a categoria mais evidenciada referente às Entrevistas livres (áudio e vídeo) pós-Curso foi a E – “Intensificação do uso da SAI”, seguida da F – “Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias”, da A – “Uso inovador das tecnologias” e, com baixa classificação, da C – “Relações pessoais” e da D – “Acesso à tecnologia e informação”. A Categoria B – “Gestão participativa” não teve evidência.

Ao contrário do que foi analisado na questão anterior, a baixa evidência relacionada à categoria “Intensificação do uso da SAI”, aqui, nas categorias emergentes referentes às Entrevistas livres (áudio e vídeo) pós-Curso, essa foi a categoria com maior evidência. Provavelmente, isso se deve ao fato de os gestores terem incorporado o uso das tecnologias em seu dia-a-dia escolar e de terem percebido a necessidade de propiciar aos professores e alunos a utilização das ferramentas tecnológicas em sua rotina pedagógica.

Algumas escolas, no intervalo das duas pesquisas, tiveram suas SAIs disponíveis para o uso, e esse pode ter sido um fator determinante para essa intensificação. Ou também pelo fato de professores terem feito as adaptações necessárias ao uso dos computadores em outros departamentos (administrativos) da escola – eis que chegou o momento de aprimorar e enfatizar o uso pedagógico nas Unidades Escolares. O local aparentemente adequado para essa utilização é a SAI, que possui computadores, impressora, Internet, *softwares* educativos e a presença do Aluno Monitor para auxiliar professores e alunos no processo. Um dos objetivos do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias é referente ao uso pedagógico dos recursos tecnológicos da escola e, pelo que foi apresentado e analisado, esse objetivo foi alcançado.

Em seguida a essa categoria, vem “Contribuições do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias”, relativamente à qual, pode-se supor que, por causa das quedas referentes às demais categorias, os gestores poderiam ter sentido falta do ambiente após o Curso, o que talvez tenha motivado a integração entre pessoas.

A categoria referente ao “Uso inovador das tecnologias” não foi tão evidenciada após seis meses do término do Curso, talvez porque o uso das tecnologias não seja mais tão inovador como foi no começo. Esse pode ser um ponto positivo, que indica que as tecnologias já foram ou estão sendo incorporadas, não sendo apenas um modismo, que a incorporação veio para ficar e tornar os processos de ensino e aprendizagem mais dinâmicos, facilitadores e atraentes para os alunos.

A ênfase no acesso à tecnologia e à informação foi minimizada. Isso pode ter ocorrido pelo fato de o uso das tecnologias ser menos evidenciado e o uso da SAI ter sido intensificado. Assim, o acesso à tecnologia e à informação pode estar implícito nessas duas categorias, pelo fato de o uso das tecnologias não ser algo tão inovador como apresentado na análise referente ao Curso.

Quanto às relações pessoais, essa categoria ficou reduzida após o Curso, apesar de ter sido a mais evidenciada durante o mesmo. É possível que essa categoria tenha regredido pela falta de acesso ao ambiente virtual, que estimula as relações pessoais ou pelo fato de o Curso ter terminado. O ambiente virtual do Projeto pode ter favorecido essa relação, e a falta dele implicou o arrefecimento de relacionamentos pessoais, diminuindo, dessa forma, o interesse em saber a opinião

do outro, ouvir o que ele tem a dizer, estabelecer vínculos que fizessem com que gestores, professores, alunos, enfim, toda a comunidade escolar, pudessem compartilhar suas conquistas, angústias, avanços, medos e desafios que envolvem o processo educativo.

Quase não existem relações pessoais, por isso não pode haver gestão participativa. Esse tipo de gestão não existe sem o outro. É nítido, como apontam os dados/gráficos, que a gestão escolar não é participativa. Na gestão escolar, é cada um por si, fazendo o que lhe compete, seus deveres referentes ao cargo que ocupa; com isso, a comunidade como um todo perde, pois não se estabelecem relações profícuas que possam contribuir para o sucesso, avanço e conquistas da comunidade escolar. Se a equipe gestora fosse unida, todos ganhariam, já que todos fazem parte do processo.

*"Nenhuma tarefa, se bem feita,  
é verdadeiramente privada.  
É parte do trabalho do Mundo."*

Anônimo

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do problema da pesquisa, de identificar as influências do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias no cotidiano da gestão escolar, bem como de verificar possíveis mudanças nas práticas da gestão escolar, nas dimensões técnico-administrativa e pedagógica das Unidades Escolares pesquisadas, retorna-se às análises a partir do que foi possível identificar em quatro escolas da rede pública do Estado de São Paulo, nos níveis de Ensino Fundamental e Médio, cujos gestores participaram do Curso encetado por esse Projeto voltado à utilização das tecnologias no ambiente escolar.

As influências do Projeto nos gestores, em ações realizadas em suas respectivas Unidades Escolares, revelam-se: os gestores passaram a incorporar o uso das tecnologias em seu dia-a-dia, o que permitiu o acesso à tecnologia e à informação; intensificou-se o uso da SAI; em alguns momentos as relações pessoais foram evidenciadas; algumas iniciativas de gestão participativa foram possíveis. Esses dois últimos aspectos foram mais evidenciados no decorrer do Curso, conforme mostrado e analisado no Capítulo 5 deste trabalho, mas perderam sua força após a conclusão do Curso.

Para muitos gestores, o Curso foi a primeira experiência e contato com as tecnologias e as atividades realizadas durante o Curso, o que os influenciou de forma satisfatória e facilitadora no uso das tecnologias no trabalho da gestão e em diversos projetos da escola. Assim, vários gestores escolares quebraram barreiras, superaram medos, enfrentaram desafios e passaram a fazer uso das tecnologias em seu dia-a-dia escolar, e essa utilização foi crescente desde o início do Curso e permaneceu depois dele.

Na área administrativa os computadores passaram a ser utilizados na secretaria das escolas para facilitar o registro de dados sobre o rendimento escolar dos alunos, nas tarefas de direção e coordenação, como, por exemplo, para alimentar os *sites* e *blog* das escolas, na sala dos professores para o cadastramento deles, o planejamento de aulas e projetos e na biblioteca para a catalogação de livros.

Na área pedagógica o replanejamento do projeto político-pedagógico das escolas tornou-se mais vivo e aberto. Também foram observadas a criação e a montagem de *sites* e *blog* com o auxílio dos alunos, que utilizaram filmadora e

câmera digital e, por isso, sentiram-se valorizados. Outros resultados foram: a elaboração do Jornal da Escola; o HTPC informatizado; a formação de professores na escola em que o gestor atua, com o auxílio de algum professor, do próprio gestor ou até mesmo do Aluno Monitor, agente de formação/oficina; o desenvolvimento de projetos com a utilização das tecnologias para a sua elaboração; desenvolvimento e apresentação dos resultados; a utilização de *softwares* educacionais; a realização de pesquisas na Internet com o uso de *sites* de busca e visitas a bibliotecas virtuais; a intensificação do uso da SAI com o auxílio do Aluno Monitor, promovendo maior interação entre os professores e integração com os alunos. Os gestores indicam que os alunos se sentiram motivados, mais interessados em aprender; os professores perceberam que há outras formas de aprender com o auxílio das tecnologias; com isso, os alunos melhoraram até quanto à disciplina.

Tanto na área administrativa quanto na área pedagógica houve uma melhor organização, compreensão e facilidade para tornar o que antes era mais demorado, hoje mais rápido, pois as tecnologias aprimoram e agilizam as tarefas do dia-a-dia escolar.

O medo de algo dar errado quando se usam as tecnologias dissipou-se ou pelo menos diminuiu e há indícios de que tanto os gestores quanto os professores desenvolveram mais autonomia para utilizar os recursos tecnológicos em sua prática e passaram a ver os alunos não como uma pessoa que vai desmoronar o seu planejamento, e sim como um aliado, um parceiro na aprendizagem, em que o professor pode ser o mediador do processo de construção do conhecimento, aquele que cria condições para favorecer a formação do aluno.

A comunicação entre os gestores, Unidades Escolares e Diretorias de Ensino foi favorecida, principalmente no decorrer do Curso, pois este propiciou a comunicação por meio do ambiente virtual, propondo ações que viabilizam o diálogo entre todos os participantes.

O Curso levou os gestores a tomar consciência da importância das tecnologias para sua atuação profissional, favorecendo e agilizando seus trabalhos, já que a metodologia utilizada no Curso permitia uma articulação entre a prática, a teoria e o uso das TICs, num processo constante entre o ir-e-vir, o aprender, o fazer e a reflexão sobre a ação, que desenvolvem gradativamente a autonomia para o uso dos recursos tecnológicos, nas práticas profissionais e na vida pessoal.

Vale ressaltar que o Projeto Gestão Escolar e Tecnologias passou por duas avaliações: uma avaliação interna, realizada em processo sob responsabilidade da Dra. Isabel Franchi Cappelletti<sup>24</sup>, e outra externa, realizada pela Fundação Carlos Chagas<sup>25</sup>.

No que se refere à avaliação interna, Cappelletti (2006, p. 05) descreve que esta “foi concebida como uma investigação crítica que busca compreender as diferentes representações dos envolvidos e decidir sobre as implicações na reconstrução do Projeto durante sua implantação”. O processo avaliativo ocorreu de três formas:

- a) avaliação do impacto, por meio de questionários aplicados no início do Curso e no final do Curso;
- b) avaliação de processo, com informações obtidas no decorrer do Curso, através da análise do Memorial Reflexivo elaborado pelos alunos e professores do Curso no final dos Módulos I e IV;
- c) avaliação de produto, levando-se em conta as produções individuais, grupais, presenciais e virtuais.

Nessa avaliação optou-se por realizar as análises com o uso do *software* CHIC (Classification Hiérarchique Implicative et Cohésitive), pela facilidade na organização dos dados e suas inter-relações, quando se evidenciaram resultados que convergem para as análises deste trabalho.

Em relação à avaliação do impacto, Cappelletti (2006) afirma que houve aprimoramento das habilidades para manusear o computador. Além de o computador ser utilizado na secretaria, passou a ser usado pela direção, na sala dos professores, na biblioteca e para atividades pedagógicas. Houve uma ampliação dos recursos utilizados com o aprimoramento das ferramentas tecnológicas, bem como o aumento de pesquisas via Internet, a elaboração de *sites*, entre outras.

Relacionado à avaliação de processo, é possível apontar os seguintes aspectos: uso inovador das tecnologias; construção de um projeto utilizando recursos tecnológicos; maior autonomia em relação aos equipamentos tecnológicos; uso das tecnologias atrelado ao Projeto Político-Pedagógico da escola, entre outros.

---

<sup>24</sup> Profa. Dra. Titular do Departamento de Tecnologia da Educação; docente do Programa de Pós-Graduação em Educação: Currículo da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

<sup>25</sup> [www.fcc.org.br](http://www.fcc.org.br)

Fazendo uma breve comparação entre as análises apresentadas neste trabalho e as avaliações realizadas por Cappelletti (2006), é possível afirmar que ambas as análises caminharam na mesma direção e apontam indícios promissores de influências do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias no cotidiano da escola e no trabalho do gestor.

É relevante que, após seis meses do término do Curso, o uso pedagógico das tecnologias tenha sido tão enfatizado em relação às demais categorias. Pelo fato de os dados da avaliação de Cappelletti terem sido coletados no momento do encerramento do Curso, esta categoria teve a mesma ênfase identificada após seis meses em que o Curso havia sido concluído, conforme se evidenciou na segunda etapa da pesquisa de campo.

Também é importante destacar o baixo índice observado nessa pesquisa em relação à categoria “Gestão participativa” após seis meses da conclusão do Curso. De acordo com os dados apresentados, constata-se que a gestão participativa quase não existe na maioria das escolas, enquanto na avaliação realizada por Cappelletti esse fato aparece com foco destacado, talvez por causa das práticas promovidas no andamento do Curso, as quais perderam seu efeito com o decorrer do tempo diante as dificuldades do cotidiano.

De qualquer forma, a avaliação interna do Projeto traz excelentes contribuições para o aperfeiçoamento e a aplicabilidade do Curso em todas as dimensões tratadas, além de ter realimentado as ações em desenvolvimento e deixado contribuições para a melhoria do Projeto em novas edições que seguirem a esta em análise neste trabalho.

A avaliação externa, realizada pela Fundação Carlos Chagas (2006):

[...] mostra importantes relações entre os objetivos do projeto e sua pertinência e qualidade no que se refere aos seguintes aspectos: integração entre os membros da equipe de gestores nas escolas - 85%; uso integrado das TIC ligando as várias atividades da escola - 84%; novos procedimentos de gestão aliados ao uso das TIC contribuem para a identificação de estratégias que permitam integrar a tecnologia visando melhorar a aprendizagem dos alunos - 83%. Tais aspectos permitem afirmar que o design educacional contextualizado concebido para a formação continuada de gestores com suporte em ambientes virtuais, desenvolvido por meio do

Projeto Gestão Escolar e Tecnologias atingiu plenamente seus objetivos.  
(ALMEIDA; PRADO, 2007, p. 12)

Quanto à avaliação da Fundação Carlos Chagas, é relevante também a questão da integração entre os membros da equipe gestora, pois, pelo fato desta pesquisa ter ocorrido seis meses após o término do Curso, não foi possível constatar evidências de gestão participativa em nenhuma das quatro Unidades Escolares pesquisadas.

Neste momento retoma-se o título desta pesquisa – “Formação e prática de gestão escolar com o uso das tecnologias” – para justificar que, através de um curso de formação, viabilizado pelo Projeto Gestão Escolar e Tecnologias, é possível proporcionar o uso dos recursos tecnológicos que os gestores têm disponíveis em suas respectivas Unidades Escolares, com o objetivo de aprimorar suas rotinas, realizar ações e projetos e contribuir para a inclusão digital e o acesso à informação, a fim de proporcionar ao aluno uma educação digna, de respeito e qualidade.

Dessa forma, na conclusão deste trabalho, pode-se afirmar que o Projeto Gestão Escolar e Tecnologias contribuiu para que os gestores escolares incorporassem as tecnologias em seus ambientes escolares, tanto no aspecto administrativo quanto pedagógico, e proporcionou mais agilidade, dinamismo e autonomia na utilização dos recursos tecnológicos, com a finalidade de propiciar uma formação com aprendizagem significativa e de qualidade e a pretensão de apoiar e prover condições para possibilitar a incorporação das TICs à sua prática escolar.

Realizar esta pesquisa proporcionou momentos de incansáveis descobertas, reflexões, amadurecimento, dedicação, respeito ao próximo, um olhar observador e ao mesmo tempo atento, uma forma sutil e firme ao falar sobre o outro, respeitando seus limites e suas capacidades, acreditando que juntos poderemos lutar por um mundo melhor, porque a base para isso é uma educação igualitária e digna.

Este trabalho ensinou que é possível utilizar recursos tecnológicos disponíveis a fim de aprimorar a prática, seja ela relacionada ao gestor, professor ou até mesmo aos alunos. Para que ocorra tal mudança quanto ao uso das TICs, é necessário que haja transformação no comportamento e na postura do educador, que as tecnologias façam parte do dia-a-dia escolar, tanto no setor administrativo como no setor pedagógico, pois é notável a importância dada à nova era: a digital.

Diante desse aprendizado, foi possível perceber o quão importante é o processo de formação, principalmente quando ocorre no ambiente de trabalho do formando, pois atividades, ações e projetos tornam-se mais viáveis.

A modalidade híbrida (presencial e a distância) por meio de ambiente virtual oferecida aos gestores por intermédio do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias foi outro ponto importante, pois esta é uma nova forma de ensinar e aprender, é o estar presente virtualmente, fazer uso de um ambiente virtual para realizar ações, projetos e trocar experiências relacionadas a outras práticas e vivências, pois permite o registro dos relatos, sua recuperação a qualquer tempo e de qualquer lugar com acesso à internet e a reformulação e recomposição de idéias, favorecendo o desenvolvimento da compreensão do grupo sobre os temas em estudo e a criação de uma comunidade de aprendizagem.

Uma outra área de atuação aberta à minha atuação que foi proporcionado após minha participação no Projeto Gestão Escolar e Tecnologias e durante a realização desta pesquisa é a formação de educadores da rede municipal de Santo André/SP, na modalidade híbrida, chamado "Construindo estratégias pedagógicas na escola inclusiva".

Finalizo esse trabalho apresentando os indícios de mudanças na gestão escolar com o uso das tecnologias durante e após a formação, mas sei que há outros aspectos a serem investigados que possam trazer novas contribuições e contextualizações relacionados à educação a distância, como por exemplo a Web 2.0 e a formação de professores para o projeto Um Computador por Aluno (UCA), ambos voltados a inteligência coletiva e aprendizagem colaborativa.

*"Posso porque acredito que posso."*

Virgílio

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E MIDIAGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, H. M. P. **Gestão democrática por quê?** Memeo, São Paulo: PUC/SP, 1997.

\_\_\_\_\_. **Para repensar e planejar a ação.** Programa de Educação Continuada – Subprojeto Lideranças, São Paulo: PUC/SP, 2000.

ALMEIDA, M. E. B. Escola em mudança: experiências em construção e redes colaborativas de aprendizagem. In: ALONSO, M.; ALMEIDA, M. E. B. (Orgs.) **Formação de Gestores Escolares para Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação.** São Paulo: Programa de Pós-graduação em Educação: Currículo, PUC/SP, 2002.

\_\_\_\_\_. **O computador na escola:** contextualizando a formação de professores. 2000, PUC, São Paulo. Tese (Doutorado em Educação: Supervisão e Currículo).

\_\_\_\_\_. O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias. In: ALMEIDA, F. J.; ALMEIDA, M. E. B. (Orgs.) **Liderança, gestão e tecnologias:** para a melhoria da educação no Brasil. São Paulo: [s.n.], 2006.

\_\_\_\_\_. **Prática e formação de professores na integração de mídia.** Disponível em: <http://www.tvebrasil.com.br/salto/boletins2003/ppm/tetxt5.htm> Acesso em: 28 nov. 2003.

\_\_\_\_\_; ALMEIDA, F. J. (Orgs.) **Liderança, gestão e tecnologias:** para a melhoria da educação no Brasil. São Paulo: [s.n.], 2006.

\_\_\_\_\_. ALONSO, M.; VIEIRA, A. T. (Orgs.) **Gestão educacional e tecnologias.** São Paulo: Avercamp, 2003.

\_\_\_\_\_; ALONSO, M. (Orgs.) **Tecnologias na formação e na gestão escolar.** São Paulo: Avercamp, 2007.

\_\_\_\_\_; BANCOVSKY, R.; MENDES, M.; TERÇARIOL, A. L. O processo de gestão de projetos em EAD: Tecendo algumas informações a partir do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias. In: VIII CONGRESSO IBEROAMERICANO DE INFORMÁTICA EDUCATIVA. Costa Rica, 2006.

\_\_\_\_\_; PRADO, M. E. P. P. 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: XII CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – ABED. Florianópolis, 2005.

\_\_\_\_\_; PRADO, M. E. P. P. **Design educacional contextualizado na formação continuada de educadores com suporte em ambientes virtuais,** 2007. Art. Não publicado.

ALONSO, M. O trabalho coletivo na escola e o exercício da liderança. In: **Gestão educacional e tecnologias.** São Paulo: Avercamp, 2003.

\_\_\_\_\_. Projeto político-pedagógico: um exercício de autonomia da escola. In: **Formação de Gestores Escolares para Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação**. São Paulo: PUC/SP, 2002.

APPLE, M. W. **Ideologia e currículo**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Artmed, 2006.

BANCOVSKY, R.; MENDES, M. **Gestão democrática na escola e formação de professores**. 2006. (Trabalho de Conclusão de Curso) – Cátedra Paulo Freire, PUC, São Paulo.

CAPPELLETTI, I. F. **Parecer avaliativo do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias**. Programa de Pós-Graduação em Educação: Currículo. São Paulo: PUC/SP, 2004-2006.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 7. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2005.

DUPAS, G. **Ética e poder na sociedade da informação**. (2. ed. revista e ampliada). São Paulo: Editora Unesp, 2001.

FONTE, M. B. G. **Tecnologia na escola e formação de gestores**. Programa de Pós-Graduação em Educação: Currículo, São Paulo: PUC/SP, 2004. Dissertação (Mestrado em Educação: Currículo)

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do oprimido**. 43. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. **Avaliação dos programas educacionais da iniciativa Recursos para Educação da Microsoft**. V. 1, 2006.

GADOTTI, M. **Perspectivas atuais em Educação**. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-88392000000200002&lng=es&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392000000200002&lng=es&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em 15 fev. 2008.

KUIN, S. **Condições favoráveis para a apropriação de tecnologias de informação e comunicação na escola**. Programa de Pós-Graduação em Educação: Currículo. São Paulo: PUC/SP, 2005.

LEFEVRE, F.; LEFEVRE, A. M. C. **Depoimentos e discursos: uma proposta de análise em pesquisa social**. Brasília: Líber Livro, 2005.

LÉVY, P. **Cibercultura**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora 34, 2000.

LIMA, L. C. **Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a Governança Democrática da Escola Pública**. 2. ed. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire, 2002.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. (Série Cadernos de Gestão).

\_\_\_\_\_. Perspectiva da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. In: **Em aberto**/Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Gestão escolar e formação de gestores. v. 17. Brasília: O Instituto, 2000.

MARTINS, J. P. **Administração escolar**: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MONROE, P. **História da Educação**. 6. ed. São Paulo: Nacional, 1983.

MORAN, J. M. Gestão inovadora com tecnologias. In: **Formação de Gestores Escolares para Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação**. São Paulo: PUC/SP, 2002.

MOREIRA, A. F. B.; ALVES, Maria P. C.; GARCIA, Regina L. (Orgs.). **Currículo, cotidiano e tecnologias**. Araraquara, SP: Junqueira&Marin, 2006.

PRADO, M. E. B. B. **Educação a distância e formação do professor**: Redimensionando Concepções de Aprendizagem. Tese (Doutorado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação: Currículo. PUC/SP, 2003.

PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar**. (Tradução de Patrícia Chittoni Ramos). Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

PUC-SP. Programa de Pós-Graduação em Educação: Currículo. **Projeto Gestão Escolar e Tecnologias**. São Paulo, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2004. (Mimeo). Disponível em <http://www.gestores.pucsp.br>. Acesso em : 02 fev. 2006 e 18 jul. 2008.

PUC-SP. Programa de Pós-Graduação em Educação: Currículo. **Relatório São Paulo final**. São Paulo, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2004-2006.

SEN, A. K. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SIDERICOUDES, O. **Formação de profissionais docentes na preparação de jovens para o trabalho com TIC**. 2004. Tese (Doutorado em Educação: Currículo). PUC/SP, São Paulo.

SILVA, R. R. **Mundo informatizado x escola informatizada**. 2000. Monografia do curso de especialização Tecnologias Interativas Aplicadas à Educação - PUC/SP, São Paulo.

VALENTE, J. A. Apud : ALMEIDA, M. E. B. e PRADO, M. E. B. B. **Design educacional contextualizado na formação continuada de educadores com suporte em redes virtuais** (Art. Não publicado), 2007.

VIEIRA, A. T. **A concepção de gestão e a melhoria da escola**. Programa de Pós-Graduação em Educação: Currículo. São Paulo: PUC/SP, 2005. Dissertação (Mestrado em Educação: Currículo)

\_\_\_\_\_. As funções e papéis da tecnologia. In: **Formação de Gestores Escolares para Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação**. São Paulo: PUC/SP, 2002.

*“Quando a gente acha que achou todas as respostas,  
vem a vida e muda todas as perguntas.”*

Mário Quintana

**APÊNDICE A - Autorização para uso de imagens e depoimentos**

Caro gestor(a),

Meu nome é Renata Bancovsky, pedagoga, especialista em Tecnologias Aplicadas à Educação e mestranda na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, no Programa de Educação: Currículo, sob a orientação da Profa. Dra. Maria Elizabeth Bianconcini de Almeida, cujo tema de pesquisa é Gestão escolar e Tecnologias – Um compromisso de todos.

Esta pesquisa visa acompanhar e verificar os aspectos favoráveis de um curso de educação continuada – Projeto Gestão Escolar e Tecnologias – na incorporação do uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) no ambiente escolar da rede pública do Estado de São Paulo nos níveis Fundamental e Médio.

Cabe a esta pesquisa analisar esses aspectos favoráveis no decorrer e após o término deste Projeto e apresentar os depoimentos, as contribuições, enfim, os fatores favoráveis que propiciaram melhoria na gestão escolar através da utilização das tecnologias, tanto na área pedagógica como administrativa.

Nesse sentido, pretendo utilizar os depoimentos, as entrevistas e as filmagens que em breve faremos em minha dissertação. Vale a pena ressaltar que serão mantidos em sigilo o seu nome e os seus dados pessoais, e posteriormente pretendo compartilhar com vocês as análises realizadas na minha pesquisa e, se necessário, realizar outras entrevistas que me permitam complementar as informações.

Sem mais para o momento e desde já agradeço sua atenção.

Atenciosamente,

Renata Bancovsky  
rebanc@uol.com.br

**AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E DEPOIMENTOS**

Eu, \_\_\_\_\_, RG: \_\_\_\_\_,  
AUTORIZO Renata Bancovsky, residente e domiciliada na rua Alves Guimarães,  
896, ap. 73, no bairro Jardim América, na cidade de São Paulo - SP, com R.G. de  
número 19.822.428-X e CPF de número 255.900.278-70, a utilizar por tempo  
indeterminado as imagens, depoimentos, entrevistas, vídeos e produções  
intelectuais, em formato impresso e/ou digital, para fins de pesquisa.

São Paulo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2007.

---

Autorizante

---

Autorizado

**APÊNDICE B - Questionário – Pesquisa de Campo 1****UNIDADE ESCOLAR – DESCRIÇÃO E CARACTERÍSTICAS**

Nome: \_\_\_\_\_

A qual Diretoria de Ensino pertence? \_\_\_\_\_

**CURSOS**

MANHÃ	TARDE	NOITE

**QUANTIDADE DE GESTORES, DOCENTES, DISCENTES E FUNCIONÁRIOS NA ESCOLA**

	MANHÃ	TARDE	NOITE
DIRETOR			
VICE-DIRETOR			
COORDENADOR			
PROFESSORES			
ALUNOS			
FUNCIONÁRIOS			
SEGURANÇA			

**DIRETOR**

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_

Pertence à comunidade? ( ) sim ( ) não

Trabalha em outro local? ( ) sim \_\_\_\_\_ ( ) não

Estuda atualmente? ( ) sim \_\_\_\_\_ ( ) não

Faz uso do computador no seu dia-a-dia? ( ) sim. Quantas vezes por semana \_\_ ( ) não

Já fez capacitação em informática aplicada à educação? ( ) sim \_\_\_\_\_ ( ) não

Como você percebe a equipe gestora desta escola?

\_\_\_\_\_

Como é o seu relacionamento com os professores?

\_\_\_\_\_

Você considera válido o uso das tecnologias no ambiente escolar? Se sim, por quê?

\_\_\_\_\_

O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?

\_\_\_\_\_

Que aspectos destacam-se na ação de uso das tecnologias na gestão escolar realizada durante o Módulo II que estão influenciando alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?

\_\_\_\_\_

Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?

\_\_\_\_\_

A SAI é aberta aos funcionários e à comunidade? ( ) sim ( ) não

Há suporte técnico: ( ) sim ( ) não

**VICE-DIRETOR**

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

Formação:  
\_\_\_\_\_

Pertence à comunidade? ( ) sim ( ) não

Trabalha em outro local? ( ) sim \_\_\_\_\_ ( ) não

Estuda atualmente? ( ) sim \_\_\_\_\_ ( ) não

Faz uso do computador no seu dia-a-dia? ( ) sim. Quantas vezes por semana \_\_ ( ) não

Já fez capacitação em informática aplicada à educação? ( ) sim \_\_\_\_\_ ( ) não

Como você percebe a equipe gestora desta escola?  
\_\_\_\_\_Como é o seu relacionamento com os professores?  
\_\_\_\_\_Você considera válido o uso das tecnologias no ambiente escolar? Se sim, por quê?  
\_\_\_\_\_O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?  
\_\_\_\_\_Que aspectos destacam-se na ação de uso das tecnologias na gestão escolar realizada durante o Módulo II que estão influenciando alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?  
\_\_\_\_\_Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?  
\_\_\_\_\_

**COORDENADOR**

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_

Pertence à comunidade? ( ) sim ( ) não

Trabalha em outro local? ( ) sim \_\_\_\_\_ ( ) não

Estuda atualmente? ( ) sim \_\_\_\_\_ ( ) não

Faz uso do computador no seu dia-a-dia? ( ) sim. Quantas vezes por semana \_\_ ( ) não

Já fez capacitação em informática aplicada à educação? ( ) sim \_\_\_\_\_ ( ) não

Como você percebe a equipe gestora desta escola?

\_\_\_\_\_

Como é o seu relacionamento com os professores?

\_\_\_\_\_

Você considera válido o uso das tecnologias no ambiente escolar? Se sim, por quê?

\_\_\_\_\_

O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?

\_\_\_\_\_

Os professores utilizam a SAI? Se sim, o que foi feito para motivá-los?

\_\_\_\_\_

Que aspectos se destacam na ação de uso das tecnologias na gestão escolar realizada durante o Módulo II que estão influenciando alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?

\_\_\_\_\_

Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?

\_\_\_\_\_

**APÊNDICE C - Questionário – Pesquisa de Campo 2****UNIDADE ESCOLAR – DESCRIÇÃO E CARACTERÍSTICAS**

Nome: \_\_\_\_\_

A qual Diretoria de Ensino pertence? \_\_\_\_\_

**CURSOS**

MANHÃ	TARDE	NOITE

**QUANTIDADE DE GESTORES, DOCENTES, DISCENTES E FUNCIONÁRIOS NA ESCOLA**

	MANHÃ	TARDE	NOITE
DIRETOR			
VICE-DIRETOR			
COORDENADOR			
PROFESSORES			
ALUNOS			
FUNCIONÁRIOS			
SEGURANÇA			

**DIRETOR**

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_

Pertence à comunidade? ( ) sim ( ) não

Trabalha em outro local? ( ) sim \_\_\_\_\_ ( ) não

Estuda atualmente? ( ) sim \_\_\_\_\_ ( ) não

Faz uso do computador no seu dia-a-dia? ( ) sim. Quantas vezes por semana \_\_ ( ) não

Já fez capacitação em informática aplicada à educação? ( ) sim \_\_\_\_\_ ( ) não

Como você percebe a equipe gestora desta escola?

\_\_\_\_\_

Como é o seu relacionamento com os professores?

\_\_\_\_\_

Você considera válido o uso das tecnologias no ambiente escolar? Se sim, por quê?

\_\_\_\_\_

O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?

\_\_\_\_\_

Que aspectos destacam-se no projeto de uso das tecnologias na gestão escolar realizado durante o Módulo IV que influenciaram alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?

\_\_\_\_\_

Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?

\_\_\_\_\_

O que você gostaria de apontar como destaque do projeto Gestão Escolar e Tecnologias para a sua aprendizagem e atuação profissional?

\_\_\_\_\_

A SAI é aberta aos funcionários e à comunidade? ( ) sim ( ) não

Há suporte técnico: ( ) sim ( ) não

**VICE-DIRETOR**

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_

Pertence à comunidade? ( ) sim ( ) não

Trabalha em outro local? ( ) sim \_\_\_\_\_ ( ) não

Estuda atualmente? ( ) sim \_\_\_\_\_ ( ) não

Faz uso do computador no seu dia-a-dia? ( ) sim. Quantas vezes por semana \_\_ ( ) não

Já fez capacitação em informática aplicada à educação? ( ) sim \_\_\_\_\_ ( ) não

Como você percebe a equipe gestora desta escola?

\_\_\_\_\_

Como é o seu relacionamento com os professores?

\_\_\_\_\_

Você considera válido o uso das tecnologias no ambiente escolar? Se sim, por quê?

\_\_\_\_\_

O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?

\_\_\_\_\_

Que aspectos se destacam no projeto de uso das tecnologias na gestão escolar realizado durante o Módulo IV que influenciaram alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?

\_\_\_\_\_

Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?

\_\_\_\_\_

O que você gostaria de apontar como destaque do projeto Gestão Escolar e Tecnologias para a sua aprendizagem e atuação profissional?

\_\_\_\_\_

**COORDENADOR**

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_

Pertence a comunidade? ( ) sim ( ) não

Trabalha em outro local? ( ) sim \_\_\_\_\_ ( ) não

Estuda atualmente? ( ) sim \_\_\_\_\_ ( ) não

Faz uso do computador no seu dia-a-dia? ( ) sim. Quantas vezes por semana \_\_ ( ) não

Já fez capacitação em informática aplicada à educação? ( ) sim \_\_\_\_\_ ( ) não

Como você percebe a equipe gestora desta escola?

\_\_\_\_\_

Como é o seu relacionamento com os professores?

\_\_\_\_\_

Você considera válido o uso das tecnologias no ambiente escolar? Se sim, por quê?

\_\_\_\_\_

O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?

\_\_\_\_\_

Os professores utilizam a SAI? Se sim, o que foi feito para motivá-los?

\_\_\_\_\_

Que aspectos se destacam no projeto de uso das tecnologias na gestão escolar realizado durante o Módulo IV que influenciaram alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?

\_\_\_\_\_

Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?

\_\_\_\_\_

O que você gostaria de apontar como destaque do projeto Gestão Escolar e Tecnologias para a sua aprendizagem e atuação profissional?

\_\_\_\_\_

**APÊNDICE D - Trechos dos depoimentos da equipe gestora e do(a) professor(a)**

UE_1		
DIRETORA		
DURANTE O CURSO		PÓS-CURSO
FÓRUM	1ª ENTREVISTA LIVRE	2ª ENTREVISTA LIVRE
- A tecnologia é importante, tanto para o nosso cotidiano no campo profissional como para a nossa vida pessoal. <b>Ela já faz parte de um ritmo de convivência no nosso dia-a-dia</b> , é impossível ficar sem a Internet, digitar textos, ofícios e outros.	- Em primeiro lugar eu queria agradecer pela TIC, pois é um curso muito interessante e está nos ajudando muito.	- Nós temos também os alunos monitores, eles ficam na SAI atendendo os alunos e os professores em seus projetos.
- Revendo os conceitos de Myrtes Alonso, ela relata que precisamos repensar na escola e suas funções e que as mudanças estão presentes na sociedade e isso tem que ocorrer nas escolas e os gestores são as pessoas de engrenagem dessa mudança, construindo um ambiente estimulante para os professores, alunos, funcionários e comunidade, proporcionando um trabalho educativo e interativo, onde os participantes se envolvem no processo.	- A gente tenta usar as tecnologias no HTPC para estar ajudando. Tem professores que fazem um trabalho bem diversificado, usam retroprojeter, softwares, TV e DVD, eles levam o móvel para as salas. Está faltando usar o computador.	- <b>Nós já temos Internet. Então, a SAI fica aberta com o Aluno Monitor o dia todo. O aluno pode fazer sua pesquisa</b> , então, os alunos que estudam de manhã vêm à tarde, os alunos da tarde vêm de manhã e os alunos da noite podem vir de manhã ou à tarde.
- <b>As tecnologias são excelentes recursos de informação e comunicação</b> para superar as dificuldades, para manter as pessoas inter-relacionadas, compartilhar idéias e discutir problemas e soluções.		- O GET contribuiu muito para a gente utilizar a SAI, aliás eu acho que tudo é importante. Foi legal que a gente teve experiência de outras escolas, então, é uma troca.

<p>- <b>Não consigo imaginar um trabalho na área da educação sem ser no coletivo</b>, uma equipe buscando melhorar a qualidade de ensino. Pode acontecer de um dos dois ficarem distantes, isolados, mas se a pessoa tiver responsabilidade e compromisso com certeza vai se enturmar com o grupo.</p>		<p>- Nós temos dez computadores. Todos estão funcionando, com Internet. Está tudo certo. <b>Do ano passado para cá, a quantidade de professores que utilizam a SAI aumentou.</b> No ano passado era mais a Priscila, este ano tem outros professores. <b>Agora eles vão para a SAI, ficam lá pesquisando.</b> Meu medo é acabar quebrando, porque a gente não tem ninguém para consertar. Por enquanto é recurso próprio. Então dá esse medo de acontecer alguma coisa com a SAI.</p>
<p>- <b>Trabalhar com projetos e parcerias é fundamental para um bom desempenho nas atividades proporcionadas pela escola.</b></p>		<p>- <b>Os alunos ficaram muito contentes</b>, vieram falar comigo que estavam digitando, eles ficaram felizes <b>em utilizar a SAI.</b> É uma motivação a mais. Se os professores gostam, imagine os alunos.</p>
		<p>- De certa forma, o trabalho acaba acontecendo. Pena que o GET não vai ter mais. Aqui, todos participaram. Quem não participou... um passou para o outro e todos fizeram. Foi uma febre.</p>

UE_1		
VICE-DIRETOR		
DURANTE O CURSO		PÓS-CURSO
FÓRUM	1ª ENTREVISTA LIVRE	2ª ENTREVISTA LIVRE
<p>- Meu aprendizado está sendo muito valioso. Volto para casa com a sensação de bem-estar incrível! E quando digo, “volto para casa”, quero dizer, que saio da Internet, fico off (rs)...</p> <p>Estar aqui é sentir com os meus colegas... compartilhando conhecimentos, emoções, enfim, este curso me fez outro homem, um outro profissional. Isso acontece, acredito, com todos nós, que estamos abertos ao conhecimento.</p>	<p>- Todos sabem o que está acontecendo aqui na escola, a Sandra, por exemplo, tem o dom de saber da parte pedagógica, agora comigo já é a parte dos papéis, pagamento, prestação de contas, já é a “minha praia”, então, é assim que fazemos, cada um faz uma parte.</p>	
<p>- A educação vem caminhando com um esforço enorme de vencer os velhos paradigmas.</p> <p><b>O mundo da informação cresce de maneira espantosa. Estamos na luta para tentar acompanhar o progresso e não deixar morrer a esperança de uma educação de primeiro mundo.</b></p>		
<p>- Não adianta saberem da presença do equipamento, temos que saber utilizá-lo com propriedade e tendo consciência de que a cada dia uma gama de novas informações adentra no nosso cotidiano. Estamos na luta, tentando acompanhar tudo isso.</p>		

<p><b>- O trabalho em equipe fortalece todo e qualquer aprendizado. Temos uma escola e inúmeros alunos que dependem do nosso trabalho. É uma troca de saberes incrível! Estamos iniciando a inclusão digital! Que sucesso! E como é bom trabalhar vendo os resultados, embora pequenos, irem crescendo a cada dia.</b></p>		
--	--	--

UE_1		
COORDENADORA		
DURANTE O CURSO		PÓS-CURSO
FÓRUM	1ª ENTREVISTA LIVRE	2ª ENTREVISTA LIVRE
<p><b>- Está havendo alguma melhora para que as classes menos privilegiadas tenham acesso ao computador. Há ambientes criados pelo governo, os computadores chegam às escolas. Sei que a passo de tartaruga, mas já podemos ver algum progresso.</b></p>	<p><b>- O que eles aprenderam no HTPC foi planejar, e planejar em equipe. Você precisa ver! Eles aprenderam a mandar e-mail, a entrar no blog da escola em que a gente coloca os trabalhos. Eles ficaram encantados.</b></p>	<p><b>- Nós temos o nosso projeto que tem por objetivo quebras de mitos da utilização das tecnologias no ambiente educacional, porque é aquilo que eu lhe falei, os professores e os alunos têm medo do novo, principalmente os professores, que já têm todo um histórico, então tudo que é novo assusta um pouquinho.</b></p>
<p><b>- [...] esse curso é um aprendizado ímpar. De grande valia para a nossa atuação. Construímos saberes em conjunto.</b></p>	<p><b>- Eu percebi uma outra coisa também, quando os professores começaram a utilizar os recursos tecnológicos, até falar que todos os alunos já vieram até aqui eles se sentem mais motivados, eu percebi que até na questão de nota mudou muito.</b></p>	<p><b>- A nossa equipe no começo estava desmotivada, mas eles estão percebendo que algo diferente está acontecendo. Então eles começam a fazer um planejamento envolvendo a SAI, então no final de tudo nós conseguimos montar um planejamento (reunião HTPC).</b></p>

<p>- [...] a Internet passou a ser uma apreciação e quase um desejo em comum. Rica fonte de conhecimentos. Faz-se necessário saber usar de modo consciente todo o seu conteúdo.</p>		<p>- Quando o docente percebe o uso das tecnologias no ambiente de ensino, torna a vida dele muito mais diversificada e a do aluno muito mais atraente, e é isso que a gente quer mesmo.</p>
		<p>- Professores de outras escolas e outras DEs entraram em contato comigo, até falaram que vão copiar essa idéia (criar um blog da escola). Eu digo que não é copiar, a gente está trocando experiências, de certa forma eu só fui a precursora disso.</p>
		<p>- No HTPC os professores trazem os projetos, nós discutimos o projeto e tem sido uma troca muito importante para nós. Desde que a SAI foi montada (não faz muito tempo) nós utilizamos a sala. O HTPC não é uma coisa muito bem quista, mas, desde quando nós começamos o trabalho aqui na SAI, não falta um professor.</p>
		<p>- Além dos computadores, nós utilizamos vídeo, DVD, porque nós recebemos vários softwares e nós os utilizamos bastante. Nós com os professores e os professores com os alunos. Utilizamos também telescópio, retroprojeter, gravador, transparência, a gente utiliza todo o tipo de mídia, tanto os professores utilizando em sala de aula e a gente trabalhando com os professores também.</p>

		- <i>Eu estou supercontente. O TIC (Projeto GET) tem me ajudado bastante nisso. Acho que sem ele eu estaria sem chão. Estaria sem o caminho certo a trilhar.</i>
--	--	--

UE_2		
DIRETORA		
DURANTE O CURSO		PÓS-CURSO
FÓRUM	1ª ENTREVISTA LIVRE	2ª ENTREVISTA LIVRE
- <i>Quando eu iniciei meu primeiro curso de informática, eu tinha muito medo de lidar com a máquina. <b>Hoje percebo que essa ferramenta é essencial para o desenvolvimento de nosso trabalho e no dia-a-dia de qualquer pessoa.</b></i>	- <i>Eu já tinha uma idéia sobre o GET, porque coincidiu com a abertura de uma sala do Ciclo I. Eu acho interessante eles começarem até mesmo para a alfabetização, para que eles conheçam a máquina, mexam com o equipamento para se familiarizarem, apresentar o PowerPoint, deixar eles fazerem desenhos na tela, convidar os pais, nem que seja metade da classe em cada dia, para que eles vejam o que os filhos estão fazendo. Ao invés de fazer um portfólio no papel, a gente estaria fazendo esse portfólio no computador. A idéia a gente já tem, é só começar a funcionar.</i>	
- <i><b>O mundo está passando por uma revolução tecnológica e nossos alunos devem ser inseridos nessa mídia que possibilita a troca de informações. É preciso fazer com que as informações disponíveis adquiram</b></i>	- <i>Essa idéia nós já tivemos antes do GET, mas aí nós aprimoramos. Nós convidamos os pais para conhecerem o CJ e eles ficaram maravilhados porque eles não tinham idéia do que os filhos faziam e as crianças se sentem</i>	

<p>significados estruturados e resultem em aprendizagem. <b>O bom senso de uso das tecnologias traz resultados para a escola e sua comunidade.</b> Agora mais do que nunca o professor perde o papel de única fonte de conhecimento e informação e a qualidade do ensino depende da capacidade da escola em se adequar às exigências da sociedade contemporânea.</p>	<p>valorizadas, crianças, que eu digo, de 13 e 14 anos.</p>	
<p>- Em nossa escola vivenciamos a parceria com o Núcleo Educacional, que nos trouxe excelentes resultados. A grande parte dos nossos alunos nem mesmo conhece um computador e/ou seu funcionamento. <b>Nossa escola não possui laboratório de informática, então, temos como princípio motivador a busca de parceria para que os alunos tenham acesso aos computadores, ou seja, promover a inclusão digital.</b></p>		

UE_2		
VICE-DIRETORA		
DURANTE O CURSO		PÓS-CURSO
FÓRUM	1ª ENTREVISTA LIVRE	2ª ENTREVISTA LIVRE
<p>- <b>As TICs contribuem muito para a organização da rotina da escola, porém seria muito bom se conseguíssemos controlar nossas angústias quando dá uma pane no sistema ou na própria máquina.</b></p>	<p>- <b>Para mim (projeto GET), particularmente, eu tive uma outra visão sobre o uso das tecnologias, porque até então eu pensava que era apenas uma ferramenta a mais, como o caderno, o livro, uma borracha, e não é bem assim a história, vai muito além disso, porque ela muda toda a concepção de currículo e é o que a gente tem de fazer para o ano que vem, porque não é assim, o aluno vai entrar na SAI para usar o Word para fazer um trabalho e fazer uma pesquisa de qualquer jeito, não é bem assim que funciona a história. Eu tenho certeza que a maioria das pessoas pensa do jeito que eu pensava.</b></p>	<p>- <b>Então, os professores estão utilizando com frequência, nos trabalhos que eles estão realizando, embora assim, classe a classe, não tem nenhum trabalho interdisciplinar, mas já está sendo bem utilizado, pelo tempo que a sala está disponível para eles.</b></p>
<p>- <b>Minhas experiências com as TICs foram muito boas e oportunas... Aprendi muito através das diversas leituras, com as ações e experiências de colegas de outras escolas. Foi ainda uma oportunidade para a equipe gestora da minha escola estar junta para, com esse contato, colocarmos alguns assuntos em dia e estreitarmos as relações interpessoais.</b></p>	<p>- <b>O GET me deu oportunidade para estudar não só para o curso, mas para o concurso que vai ter este ano; a bibliografia que tem é a maioria dos autores que nós vimos aqui nos gestores.</b></p>	<p>- <b>Alguns professores já estão querendo se preparar para usar os nossos monitores que têm um projeto para ensinar os professores a usar os recursos do computador e estamos, assim, numa boa. A SAI funciona, está sempre disponível.</b></p>

<p>- Nós, enquanto educadores, <b>temos que tomar muito cuidado para não fazer com que as novas tecnologias sejam mais um motivo de exclusão. Devemos facilitar o acesso de nossos alunos à SAI e ajudá-los a utilizar os computadores de maneira eficiente, mostrando que se trata de mais uma ferramenta para aprender, portanto, utilizá-los, conservá-los e transformá-los em instrumentos úteis como o livro, mapas, TV, vídeos, DVD, e qualquer outro material pedagógico existente em nossa escola.</b></p>		<p>- A gestão sempre disponibiliza, oferece a sala, procura deixar sempre em ordem para que os professores utilizem. Não temos nada de segurar a sala como eu conheço, com medo que quebrem, não está tendo nada disso, muito pelo contrário, estamos incentivando o uso mesmo, tentando quebrar o medo que o professor tem em utilizar a máquina.</p>
<p>- <b>O método bom é aquele que funciona para o seu aluno.</b> Estudar os diversos métodos e aprender a usá-los é muito importante, mas é primordial usar a sensibilidade e não ter medo de ousar.</p>		<p>- <b>O GET trouxe uma visão diferente para a gente, até aquele momento eu particularmente tinha a idéia de que o computador era só uma ferramenta a mais, e não é bem assim não, ele dá uma outra visão de como o aluno pode aprender, ele mesmo procurar o que interessa sobre aquele assunto na Internet e cada um aprende da forma que mais interessa aprender, da forma mais fácil e mais interessante para eu acessar.</b></p>
<p>- <b>Por muito tempo acreditei que os jovens se isolavam e prejudicavam as relações sociais por ficar muito tempo na rede, mas, com os estudos através dos textos</b></p>		<p>- E mesmo para mim, eu não sei mais o que é trabalhar sem ter um computador disponível, aqui ou em casa, para o trabalho administrativo, para agilizar o trabalho da gente, e</p>

<p><b>apresentados, pude refletir melhor e passei a ver as coisas sob outro ponto de vista.</b></p>		<p><i>eu acho que foi interessante sim, para mim pelo menos, abriu um monte de janelas que estavam fechadas.</i></p>
<p><i>- O trabalho em equipe é difícil, porque o ser humano é o maior provocador de conflitos.</i>  <b>Administrar esses conflitos consiste no maior desafio dos gestores, que devem ter uma visão global das diversas situações do dia-a-dia, de forma a não encarar os conflitos como entraves das práticas, e sim como meios para enriquecer os trabalhos.</b></p>		
<p><i>- A necessidade de trabalhar com parcerias fortalece a idéia do novo papel que a escola deve desempenhar na sociedade do conhecimento: formar sujeitos críticos. As parcerias constituem-se em novos espaços onde se adquirem os conhecimentos, através da seleção da avalanche de informações disponíveis.</i></p>		

UE_2		
COORDENADORA_1		
DURANTE O CURSO		PÓS-CURSO
FÓRUM	1ª ENTREVISTA LIVRE	2ª ENTREVISTA LIVRE
- Acredito que esse curso contribuirá para o aperfeiçoamento profissional meu, dos meus professores e até mesmo dos alunos.		
- Muitas vezes o nosso aluno é privado de certo capital cultural. Pois bem, <b>é papel do professor fazer com que todos tenham acesso aos bens culturais. Esse é um deles: o mundo da tecnologia que invade nossa vida.</b> Esperamos que os resultados sejam satisfatórios.		
- <b>O trabalho em equipe é uma estratégia adotada que proporciona melhor elaboração das idéias...</b> Assim, ao mesmo tempo que desenvolvemos autonomia e capacidade de interagir com outras pessoas, aprendemos a respeitar idéias e a negociar decisões. Pensando sempre no coletivo, é que conseguimos cada vez com mais tranquilidade chegar aos nossos objetivos.		
- Trabalhar com projetos facilita a construção do conhecimento. Eles envolvem o trabalho em equipe, exigem compromisso e		

<p><i>envolvimento e todos devem ter claramente os objetivos a serem alcançados. A <b>nossa escola possui um projeto em parceria com o Núcleo Educativo que visa à inclusão digital de nossos alunos.</b> É muito importante que os pais estejam presentes no dia-a-dia da escola, mas, para que isso aconteça, a escola deve envolvê-los sempre que possível e mostrar como eles podem contribuir efetivamente para a educação dos filhos.</i></p>		
---	--	--

UE_2		
COORDENADORA_2		
DURANTE O CURSO		PÓS-CURSO
FÓRUM	1ª ENTREVISTA LIVRE	2ª ENTREVISTA LIVRE
<p>- <i>Acredito que todos os professores de fato são educadores, e os demais funcionários, que de certa forma colaboram para o processo de aprendizagem, devem se unir em busca de um ideal. Escola comprometida com a educação é isso aí.</i></p>		<p>- <b><i>Agora o que nós temos problema é que a maioria dos professores não sabe, não é nem problema de resistência, é medo. Até para fazer o recadastramento foi um problema, a gente senta com eles, foi aquela coisa. Não é que eles não querem, na verdade eles têm receio.</i></b></p>
<p>- <b><i>Hoje em dia não temos como não estar envolvidos com a informática, cada dia a mais ela está envolvida em nossas atividades diárias, quase tudo gira em torno da informática, não podemos deixar de nos capacitar e nem tampouco excluir nossos alunos do acesso à SAI.</i></b></p>		<p>- <b><i>Devagar os professores estão se acostumando, estão indo, na verdade, a maioria das professoras que freqüentam são as professoras de 1ª a 4ª séries. Acho que os outros têm um pouco de receio por causa das disciplinas. Ao mesmo tempo que a máquina auxilia, ela causa um medinho de quebrar, no sentido de preservação, e é aquilo, se os alunos quebrarem, eles não vão voltar e a gente fala bastante em sala de aula.</i></b></p>

UE_3		
DIRETOR		
DURANTE O CURSO		PÓS-CURSO
FÓRUM	1ª ENTREVISTA LIVRE	2ª ENTREVISTA LIVRE
<p>- Mesmo estando em férias, optei em estar na TIC. Não me arrependi de forma alguma, aprendi muito nas duas aulas presenciais e parablenizo aos monitores e professores que nos receberam muito bem: de maneira atenciosa, dinâmica e também descontraída...</p>		<p>- <b>Primeiro, eu acho que o GET favoreceu o uso da SAI, não havia utilização, a utilização era zero.</b></p>
<p>- A reflexão nos traz uma nova oportunidade para corrigirmos nossos erros e melhorar com certeza os nossos acertos. Tenho certeza de que nossa equipe, com a comunidade ao nosso lado, conseguirá atingir nossos objetivos.</p>		<p>- <b>A SAI tem sido usada por alguns professores mediante projeto. Eu só estou autorizando a utilização da SAI para professores que realizam algum projeto para utilizar a SAI, porque senão, não tem lógica nem sentido o professor levar os alunos, levar por levar, tem que ter um objetivo específico.</b></p>
<p>- <b>Na nossa escola, já estamos democratizando e otimizando os espaços, hoje já contamos com a SAI, computador na sala dos professores e na biblioteca, os pais, alunos e comunidade já podem acessar via Internet o rendimento escolar dos alunos, desempenho da escola, avisos etc. Ainda estamos em experiência, mas</b></p>		<p>- <b>Até o momento nenhum professor entregou de fato o projeto em mãos, mas mesmo assim eles estão utilizando de maneira controlada. Não está aberta e disponível a todo tempo. Estamos disponibilizando passo a passo. À medida que forem trazendo o projeto, a gente vai liberando.</b></p>

<p><i>já demos o primeiro passo e acredito que progrediremos, pois existe um trabalho em equipe e todos querem o sucesso da escola.</i></p>		
<p><i>- Apesar de sempre utilizarmos os trâmites legais, quando as coisas não dão certo, é sempre culpa do Diretor e, quando dão certo, foi um trabalho em Equipe. Culpa do Diretor que não soube conduzir tão bem as ações e o grupo, felicitações quando o resultado foi positivo e então o Diretor não fez mais que a obrigação, não quero dizer que isto é via de regra, mas acontece.</i></p>		<p><i>- Instalamos duas câmeras com as quais podemos ficar vendo a SAI. No momento não tem ninguém, são as câmeras sete e oito. <b>Nós temos a visualização e proteção da SAI. Além dessa proteção visual, nós temos o monitoramento do alarme,</b> que a central nossa é essa (mostrando a aparelho), <b>então temos o setor monitorado para a segurança efetiva.</b></i></p>
<p><i>- <b>A participação, o compromisso e o envolvimento de professores, alunos e também da comunidade são importantíssimos para a efetivação dos PROJETOS</b> de nossas escolas, e a busca de parceiros deve ser cuidadosa, pois muitos querem nos oferecer parcerias, porém alguns visam apenas aos seus próprios interesses, e não ao interesse dos alunos e da comunidade escolar.</i></p>		<p><i>- <b>Então nós estamos esperando os professores entregarem os projetos para nós reativarmos a sala para fazermos um cronograma de utilização,</b> porque muitas vezes o que acontece, eu quero usar, ela quer usar ao mesmo tempo, não dá. <b>Precisa ter uma organização de horário, precisa ter o controle do uso e a responsabilidade do uso, não é só usar.</b> Está previsto no planejamento, nós discutimos, agora falta pouco, falta o projeto. Eu estou sendo o mais realista possível para que a SAI esteja disponível para todos. <b>Mas para haver um controle maior e uma</b></i></p>

		<b>organização maior, não tendo o projeto, fica difícil de controlar; você tendo o projeto, dá para fazer uma planilha de controle.</b>
<p>- Quero lembrar que, apenas com dez computadores, sem verba para contratação de um profissional de informática, manutenção e aquisição de materiais de consumo de informática, não dá para termos qualidade efetiva e sucesso no uso das TICs. Temos parceiros em nossa escola que nos auxiliam em algumas necessidades, porém é necessário maior responsabilidade daqueles que elegemos (vereadores, prefeitos, deputados estaduais, deputados federais etc.).</p>		<p>- Talvez falta, vamos dizer assim, um pouquinho mais de coragem, alguns estão ainda temerosos. Foi o que uma professora falou, mas se quebrar, você vai querer cobrar de mim. Eu respondi, não é questão de cobrar, usa com responsabilidade, os danos podem até acontecer, mas foi um dano casual, não foi proposital. Então houve essas falas durante o planejamento e quando estávamos em nossas reuniões do GET.</p>
<p>- [...] reconheço que foram momentos de muita alegria, aprendemos que tudo é possível se acreditamos, mas para atingirmos o sucesso e qualidade de ensino, precisamos trabalhar muito utilizando todos os nossos recursos que nos são oferecidos e ir em busca de novos recursos, não adianta ficarmos esperando, temos que compartilhar nossas experiências de sucesso e procurar soluções a curto, médio e longo prazo para que em um futuro próximo colhamos bons e ótimos frutos...</p>		

UE_3		
VICE-DIRETORA		
DURANTE O CURSO		PÓS-CURSO
FÓRUM	1ª ENTREVISTA LIVRE	2ª ENTREVISTA LIVRE
<p><i>Nós estamos no caminho certo, pois a integração entre a realidade virtual e a vivida nos dá a construção do conhecimento mais adequado, visando à aprendizagem dos nossos alunos. e diante de tantas informações o computador nos permite manipular situações, discussões e pesquisas. Estamos buscando e trabalhando na capacitação de recursos para a utilização da SAI.</i></p>		
<p><i>As TICs podem ser uma maneira de formar os professores e manter uma interação entre os educadores para pensar na solução de problemas e desafios institucionais</i></p>		
<p><i>O principal desafio da gestão escolar é saber como a tecnologia pode ser uma grande aliada de toda equipe.</i></p> <p><i>E o texto do Alexandre Thomaz Vieira nos remete que a cooperação faz parte da cultura escolar e só obterá êxito se for organizada, com regras preestabelecidas e sintonizar a cultura já existente na escola com o novo sistema tecnológico.</i></p> <p><i>Para isso tem que haver clareza e coesão da equipe sobre os objetivos pretendidos, pela organização escolar.</i></p>		

UE_3		
COORDENADOR		
DURANTE O CURSO		PÓS-CURSO
FÓRUM	1ª ENTREVISTA LIVRE	2ª ENTREVISTA LIVRE
<p>- O novo sempre traz uma incerteza e a incerteza sempre gera preocupação, de mais serviço, de mais comprometimento, de vestir a camisa da escola, principalmente a velha pergunta: “Eu tenho que fazer isso?”.</p>		
<p>- [...] a sociedade acredita na educação, ela usa a educação e um paradigma diferente de valorização, a escola hoje é um depósito de aluno, um lugar chamado “point”, onde o emprego de estagiário é mais importante do que a escola, existe uma mudança de valores muito grande infelizmente.</p>		
<p>- Ao aceitar o desafio de trabalhar com projetos, escolas, educadores, alunos, funcionários, pais e comunidade engajam-se em um movimento complexo, carregado de conflitos, administração de vaidades, ambigüidades e inquietações, no qual o aprender e a razão, o individual e o grupal, o local e o global podem unir-se ao prazer, à imaginação, à utopia, ao sonho, às artes e à tecnologia.</p>		

UE_4		
DIRETOR		
DURANTE O CURSO		PÓS-CURSO
FÓRUM	1ª ENTREVISTA LIVRE	2ª ENTREVISTA LIVRE
<p>- O curso está despertando grande interesse nos participantes, além da descontração e grande integração. Eu particularmente estou contente com o curso.</p>	<p>- <b>O Orkut aqui para nós não é algo negativo.</b> Nós temos uma comunidade. No começo era utilizado para ofender as pessoas, para xingar os professores, para colocar muitas coisas. <b>Aí, depois o que eu fiz? Eu entrei no Orkut e convidei todos para entrarem. Não para inibir, mas para tentar entender o que acontece.</b> Se eles tiverem falando uma coisa que não é justo, eu chego lá e falo, na verdade não é bem assim... existe uma outra forma de questionar o problema, não para defender o professor, mas para colocar a forma que realmente acontece... Eles mandam vários recadinhos. Esses dias teve um aluno que deixou um recadinho querendo saber se eles teriam alguma atividade na aula vaga.</p>	
<p>- Os gestores da escola devem entender que o computador pode ser usado como recurso de aprendizagem pessoal de alunos, funcionários e</p>	<p>- <b>A idéia do jornal (impresso) da escola veio assim, se a gente utilizar o Orkut, o e-mail da escola, se nós usarmos o site, onde o professor pode construir a</b></p>	

<p><b>professores e que de fato a escola incorpora as TICs.</b></p>	<p><b>página, se deixar sugestões e pedir para eles matérias pagas, nós construímos o jornal.</b> Eles mandam as coisas eventualmente e aí nós construímos o jornal mural, mas jornal mural não... porque não um jornal onde cada um recebesse um exemplar. Aí nós conseguimos o número 1 e talvez conseguiremos o número 2.</p>	
<p><b>- As parcerias são muito importantes dentro da escola, pois contamos com o apoio técnico, as trocas de experiências e até mesmo patrocínio para alguns dos nossos projetos.</b></p>	<p>- Quando nós estávamos no curso que tínhamos que montar uma proposta, nós pensamos: vamos aproveitar, unir o útil ao agradável. Com relação ao custo, a nossa proposta foi mais bem elaborada e o nosso projeto cresceu. Teve um momento no curso que nós tínhamos que continuar um mesmo projeto para o final do curso (Mód. 2 e Mód. 4 – Ação e Projeto). Agora nós temos uma outra ação, não só a escola, mas a comunidade.</p>	
	<p>- O coordenador faz capacitação com os professores com o projeto dele no HTPC. Cada professor tem uma pasta, então, não tem como eles não usarem as novas tecnologias. Aí, ele coloca aquele que sabe mais com a aquele que não sabe. Tinha um professor que não sabia nem ligar o computador. Outros trabalham com mais</p>	

	<i>facilidade, abrem sua pasta, atualizam seus projetos.</i>	
--	--	--

UE_4		
VICE-DIRETORA		
DURANTE O CURSO		PÓS-CURSO
FÓRUM	1ª ENTREVISTA LIVRE	2ª ENTREVISTA LIVRE
<i>- Percebo que há um desejo de todos os participantes do curso da TIC. Em cada comentário que leio, observo que todos têm os mesmos objetivos de aprender e levar o conhecimento a todos na escola, para que assim possamos inserir dentro da tecnologia, pois, se não for assim, podemos nos considerar fora na nossa realidade.</i>		
<i>- Com meios técnicos como da TIC, acreditando sempre na melhoria e conscientização de todos, teremos melhores possibilidades e conhecimentos.</i>		
<i>- Quando somamos esforços e</i>		

<p><i>juntamos os nossos conhecimentos e recursos, fazemos com que os projetos envolvidos por todos possam ser desenvolvidos com êxito. <b>A importância das parcerias nas escolas é fundamental, claro, não perdendo os limites de cada um, mas o desejo de somar forças.</b> O desafio é encontrar parcerias onde em conjunto possamos identificar as necessidades.</i></p>		
---	--	--

UE_4		
COORDENADOR		
DURANTE O CURSO		PÓS-CURSO
FÓRUM	1ª ENTREVISTA LIVRE	2ª ENTREVISTA LIVRE
<p>- <i>Sinto uma grande satisfação no acreditar do desenvolvimento desse curso. <b>Espero, assim como todos nós esperamos, chegar lá, aonde pretendemos chegar, que é uma educação de qualidade para todos e, para que isso aconteça, nada mais necessário que arregaçarmos nossas mangas e lutarmos juntos para alcançarmos isso.</b></i></p>	<p>- <i><b>A utilização da SAI começou junto com os gestores, que até o momento a SAI estava desativada, parada, agora ela voltou a funcionar e voltou junto com o começo dos gestores. O jornal da escola foi a ação do segundo módulo apresentada na videoconferência. Além do jornal impresso, nós temos o jornal virtual que está no site da escola, e isso é o que nós pretendemos apresentar agora para a próxima videoconferência.</b></i></p>	
<p>- <i><b>As parcerias são de suma importância para o desenvolvimento de projetos dentro de uma unidade escolar.</b></i></p>		

## **ANEXO A - Estrutura curricular do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias**

### **A proposta do Projeto**

O projeto Gestão Escolar e Tecnologias visa desenvolver um trabalho de formação de gestores para o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) na gestão escolar e no cotidiano da escola, bem como para apoiar e prover condições para que os professores possam incorporar as TICs à prática pedagógica, de forma a favorecer uma aprendizagem significativa aos alunos.

### **1 – Metodologia**

O eixo da formação é a articulação entre a prática do gestor, as teorias educacionais e o uso das TICs no cotidiano da escola, incluindo a gestão escolar. Evidencia-se um processo de formação na ação, voltado para a realidade da escola, as especificidades da atuação do gestor e a parceria com os profissionais das Secretarias de Educação Estaduais, responsáveis pela formação do gestor escolar e pelo favorecimento da incorporação das TICs na escola.

O envolvimento dos profissionais das Secretarias de Educação indica a potencialidade da formação no sentido de desenvolver competências no interior da rede estadual para que se apropriem da metodologia da formação e, com a orientação da equipe de formadores da PUC-SP, desenvolvam a autonomia para dar continuidade a essa formação, bem como para realizar esse trabalho com outros grupos de gestores.

Este projeto se configura em consonância com os princípios, conteúdos, clientela e cronograma de atendimento do Progestão, caracterizando-se pelo tratamento específico de questões relacionadas com as demandas de capacitação

de gestores para o uso das TICs nas atividades de gestão escolar e no cotidiano da escola.

## **2 – Participantes**

Este projeto atende os profissionais diretamente envolvidos no processo escolar:

- Profissionais das Secretarias Estaduais de Educação: responsáveis pela formação do gestor escolar e pelo favorecimento da incorporação das TICs nas escolas.
- Equipe gestora da escola: diretores de escolas, vice-diretores e professores-coordenadores pedagógicos.

## **3 – Organização**

O curso de formação é ministrado em quatro módulos. Sua duração é de 80 horas\*, distribuídas ao longo de quatro meses, sendo:

**Módulo I** – presencial – 16 horas, 2 dias, em pólos definidos pelas Secretarias Estaduais de Educação ou em pólos com a infra-estrutura tecnológica disponível pelas Secretarias de Educação.

**Módulo II** – a distância – 32 horas, 8 semanas, com suporte na tecnologia digital Microsoft.

**Módulo III** – presencial – 16 horas, 2 dias, em pólos definidos pelas Secretarias Estaduais de Educação.

**Módulo IV** – a distância – 16 horas, 3 semanas, com suporte na tecnologia digital Microsoft.

Cada turma de 40 alunos é acompanhada por um professor responsável pelas interações, pela qualidade e execução do desenho pedagógico previsto, tendo como monitores os profissionais das Secretarias Estaduais de Educação envolvidos no projeto.

\* Em alguns Estados o curso é desenvolvido em 60 horas.

#### **4 – Objetivo Geral**

Criar condições para que os gestores possam desenvolver competências para o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) no cotidiano da escola e na gestão escolar; ampliar e re-significar conteúdos; otimizar investimentos e recuperar ações das instâncias das Secretarias Estaduais de Educação, responsáveis pela assessoria ao uso das TICs nas escolas.

Pretende-se, assim, desenvolver projetos de investigação e novas metodologias para a formação de gestores escolares, revitalizando a participação dos profissionais das Secretarias Estaduais de Educação em ações de formação.

#### **5 – Estrutura Curricular**

##### **Módulo I - Introdução ao curso Gestão Escolar e Tecnologias**

- Apresentação do Curso
- Organização do curso, metodologia, plataforma digital, papel dos participantes
- Aprender em grupo
- Esboço de uma proposta de ação
- Contextualização do uso das TICs nas escolas participantes
- As contribuições das TICs na gestão escolar e no cotidiano da escola
- Possibilidades de uso das TICs na escola

##### **Módulo II - A utilização das TICs na escola**

Ações na escola

- Aprendizado ao longo da vida
- Internet: navegação, principais recursos e busca
- TICs: fragilidades e potencialidades na escola e na atuação do gestor escolar

Cenários: vivenciando experiências

- TICs para romper barreiras
- Escola viva e dinâmica
- Apropriação da tecnologia
- A escola, as comunidades e as TICs
- TICs e trabalho colaborativo
- TI e geração de conhecimento

### **Módulo III - Debate sobre o uso das TICs**

Socializando experiências de ação nas escolas

- Tecnologia que aproxima as pessoas
- Temas emergentes nos trabalhos dos grupos
- Gestão democrática na escola

### **Módulo IV - TICs e projetos escolares**

Construção do Projeto de Integração das TICs à Gestão Escolar

- Integração de TICs ao Projeto Pedagógico da escola
- Definição de Projeto
- Os diferentes Projetos no interior da escola
- Participação coletiva na construção do Projeto de Integração das TICs à Gestão Escolar

*“O nosso cérebro é o melhor  
brinquedo já criado:  
Nele encontram-se todos os segredos,  
inclusive o da felicidade.”*  
Charles Chaplin

## **Diretora**

Como você percebe a equipe gestora desta escola?

A equipe gestora é participativa, atuante e busca a melhoria da qualidade de ensino.

Como é o seu relacionamento com os professores?

Eu sempre busco tornar o ambiente de trabalho agradável, democrático e estou presente em todas as atividades dos professores e dos alunos.

Você considera válido o uso das tecnologias no ambiente escolar? Se sim, por quê?

Sim, porque o mundo está se transformando a cada dia, o aluno que estamos recebendo busca inovações e a escola precisa acompanhar esse desenvolvimento que está ocorrendo, principalmente no uso das novas tecnologias.

O projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?

Sim, esse projeto foi a semente plantada nesta escola e que vai dar muitos frutos.

Que aspectos destacam-se na ação de uso das tecnologias na gestão escolar realizada durante o Módulo II que estão influenciando alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?

Os textos estudados e as trocas de idéias influenciaram as ações na escola e com certeza isso vai fazer a diferença.

Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?

Além dos trabalhos realizados nos HTPCs com os professores, a professora de Leitura desenvolve na SAI o projeto Poemas.

## **Vice-diretor**

Como você percebe a equipe gestora da escola?

Bastante unida.

Como é o seu relacionamento com os professores?

Bom, sempre ouvindo suas reivindicações e atendendo na maioria das vezes (democracia).

Você considera válido o uso das tecnologias no ambiente escolar? Se sim, por quê?

Sim, porque é a linguagem do momento.

O projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?

Sim, além do dia-a-dia na escola, permitiu e aumentou o relacionamento com outras pessoas de diversas escolas, aprimorando ainda mais os nossos conhecimentos.

Que aspectos se destacam-se na ação de uso das tecnologias na gestão escolar realizada durante o MóduloII que estão influenciando alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?

Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?

Os computadores estão sendo usados pelos professores durante o HTPC, isso aumentou a auto-estima dos professores e com certeza estão vendo a escola com outros olhos.

## **Coordenadora**

Como você percebe a equipe gestora da escola?

Unida, comprometida com a qualidade do ensino, tanto na parte administrativa quanto pedagógica.

Como é o seu relacionamento com os professores?

Muito bom. Procuro ver o professor como um todo. Um ser biopsicosocial. Vejo o professor como um profissional e como um ser humano. Nossa relação é de cumplicidade por fim.

Você considera válido o uso das tecnologias no ambiente escolar? Se sim, por quê?

Certamente, pois torna as aulas dinâmicas, diversificadas, traz um universo de conhecimento necessário para o desenvolvimento cognitivo dos alunos e até do professor que deve estar em constante aprendizado.

O projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?

Sim, pois o projeto nos capacitou e nos capacita para que nosso trabalho tenha mais propriedade. Hoje pensamos em informatizar toda a escola desde a parte burocrática até a pedagógica.

Os professores utilizam a SAI? Se sim, o que foi feito para motivá-los?

Nossa SAI está com pouco tempo, entretanto os professores já realizam pequenos trabalhos no ambiente em questão. Os HTPCs tem contribuído muito e nós damos toda a autonomia ao professor.

Que aspectos se destacam-se na ação de uso das tecnologias na gestão escolar realizada durante o Módulo II que estão influenciando alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?

O projeto de ação nos fez parar para planejar. Como coordenadora percebi o quão importante é o planejar. É o que estou trabalhando com a equipe docente, vamos planejar, colocar em ação, replanejar, se preciso.

Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?

Começa a ser utilizada, todavia sinto muita falta de acesso à Internet. Gostaria de mostrar ao docente e ao aluno o grande universo de conhecimento que há e que podemos ter utilizando o computador. Não basta a presença do equipamento, quero mostrar toda a sua função.

## **Diretora**

Como você percebe a equipe gestora desta escola?

Nossa equipe é composta por pessoas bastante flexíveis, comprometidas e sempre em busca de novos conhecimentos para inovar o nosso dia-a-dia.

Como é o seu relacionamento com os professores?

Quando lidamos com pessoas não podemos esquecer das diferenças individuais. Em todo local de trabalho encontramos pessoas flexíveis e também as resistentes que podem atrapalhar o trabalho em equipe. Procuro em reuniões trabalhar com dinâmicas de grupo para conscientizá-los da importância do trabalho em equipe, da comunicação etc.

Você considera válido o uso das tecnologias no ambiente escolar? Se sim, por quê?

Sim, porque as crianças, os adolescentes quando vêm para a escola já passaram várias horas diante da TV, constantemente jogam videogame e usam celulares. Com a globalização eles têm acesso rápido às informações. Chegando à escola eles recebem as informações fragmentadas. As TICs facilitam para que a escola seja mediatista entre essas informações e a construção do conhecimento.

O projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?

Sim, pudemos perceber que com pouco material e técnicas simples é possível que os alunos montem apresentações de seus trabalhos. Nortear a busca seletiva do conteúdo na Internet e mostrar uma biblioteca digital.

Que aspectos destacam-se na ação de uso das tecnologias na gestão escolar realizada durante o Módulo I que estão influenciando alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?

A criação e montagem do site da nossa UE, o envolvimento dos alunos na utilização da câmera digital para filmagem de depoimentos de professores fez com que os alunos se sentissem valorizados e despertasse o interesse dos outros. Isso mais uma vez comprovou que não podemos trabalhar sem as TICs.

Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?

A SAI de nossa UE ainda está desativada, mas temos um projeto de parceria onde nossos alunos utilizam a SAI de um Núcleo Educativo.

## **Vice-diretora**

Como você percebe a equipe gestora da escola?

Comprometida com o trabalho e todos estão sempre dispostos e abertos às novidades. Não considero uma gestão que preocupa-se somente com o administrativo como a maioria. Para nós, o pedagógico é muito importante.

Como é o seu relacionamento com os professores?

Tenho um bom relacionamento e procuro atender às necessidades deles na medida do possível, no entanto, considero administrar pessoas muito difícil.

Você considera válido o uso das tecnologias no ambiente escolar? Se sim, por quê?

Sim, para que todos possam fazer parte da sociedade atual onde a tecnologia exerce papel fundamental na vida das pessoas, em outras palavras, para que não haja exclusão.

O projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?

Sim, é necessário elaborar um projeto pedagógico que seja vivo, aberto e com a participação dos alunos, professores, gestão e comunidades.

Que aspectos destacam-se na ação de uso das tecnologias na gestão escolar realizada durante o Módulo II que estão influenciando alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?

Os alunos estão mais motivados, pois conseguiram produzir algo concreto. Os professores e gestores conseguiram provocar nos alunos esta motivação e principalmente houve uma mudança nas representações.

Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?

Atualmente nossa SAI possui as máquinas, mas ainda não estão em funcionamento, no entanto, a equipe gestora passou a ter uma nova visão a respeito do uso

consciente e competente do computador e pretende direcionar os alunos no mesmo sentido.

## **Coordenadora\_1**

Como você percebe a equipe gestora da escola?

Nossa equipe gestora é unida, onde as pessoas envolvidas trabalham com compromisso, responsabilidade e principalmente em cooperação com os nossos desafios.

Como é o seu relacionamento com os professores?

Procuro trabalhar de forma integrada com os professores, ouvindo e procurando possibilidades para ajudar no dia-a-dia.

Você considera válido o uso das tecnologias no ambiente escolar? Se sim, por quê?

Sim, porque vivemos em um mundo virtual, onde a tecnologia e o uso dos computadores, jogos, TV, celulares e a Internet já fazem parte da vida de muitos dos nossos alunos e precisamos utilizar esses meios para ampliar os conhecimentos.

O projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?

Sim, possibilita o uso da informática em atividades que até então não eram estimulantes e se tornaram motivadoras.

Os professores utilizam a SAI? Se sim, o que foi feito para motivá-los?

Eles não utilizam a nossa sala, devido não estar totalmente pronta, mas como temos uma parceria com o Núcleo Sócio- Educativo, nossos professores utilizam a sala de informática deles.

Que aspectos destacam-se na ação de uso das tecnologias na gestão escolar realizada durante o Módulo II que estão influenciando alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?

A montagem do site da nossa UE, o envolvimento dos alunos na utilização da câmera digital para filmagem e depoimentos de professores fez com que os alunos se sentissem valorizados e despertasse o interesse nos alunos.

Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?

Estamos aguardando o término da instalação da SAI.

## **Coordenadora\_2**

Como você percebe a equipe gestora da escola?

Nossa equipe gestora é bem articulada, atuante, todos são bem comprometidos, desenvolvendo muito bem seus papéis. Estamos sempre em busca de inovações a fim de romper as barreiras que são impostas no dia-a-dia.

Como é o seu relacionamento com os professores?

Procuro me relacionar com os professores da melhor forma possível, dou espaço para que eles possam se manifestar, dando opiniões, sugestões ou críticas. Nos HTPCs sempre utilizamos o exercício de “escuta e de palavra”.

Você considera válido o uso das tecnologias no ambiente escolar? Se sim, por quê?

Sim, porque hoje em dia não podemos excluir o uso das tecnologias na escola. O nosso aluno vive em um mundo globalizado onde as informações chegam com muita velocidade. É nossa função saber fazer uso de mais esse recurso e nortear o aluno para que ele também possa enriquecer seus conhecimentos e dessa forma ter boas perspectivas para o futuro.

O projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?

Sim, percebemos o quanto a informática é inovadora na maioria dos casos, facilitadora de tarefas, como por exemplo, montar gráficos, tabelas para mostrar o rendimento escolar, entre outros.

Os professores utilizam a SAI? Se sim, o que foi feito para motivá-los?

Eles não utilizam aqui na escola porque a nossa SAI ainda não está totalmente pronta. Falta ainda instalar alguns programas nas máquinas. Mas isso não impede que os professores e alunos tenham acesso a seu recurso, porque temos a parceria com o Núcleo Sócio-Educativo onde alunos e professores usufruem a sala de informática.

Que aspectos destacam-se na ação de uso das tecnologias na gestão escolar realizada durante o Módulo II que estão influenciando alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?

A montagem do site de nossa UE, o envolvimento dos alunos na utilização da câmera para filmagem e depoimentos de professores fez com que os alunos se sentissem valorizados e despertasse o interesse dos alunos.

Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?

Estamos aguardando o término da instalação da SAI.

## **Diretor**

Como você percebe a equipe gestora desta escola?

São participativos, colaboram para o engrandecimento da escola, visam o bem estar e sucesso dos alunos.

Como é o seu relacionamento com os professores?

Bom, às vezes temos que ser mais duros com aqueles que não cumprem com o dever ou não participam de atividades que deveriam.

Você considera válido o uso das tecnologias no ambiente escolar? Se sim, por quê?

Sim, porque amplia o conhecimento dos profissionais e motiva ao aluno quanto a pesquisa e interesse nas diferentes áreas de estudo.

O projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?

Sim, antes mesmo da TIC já estávamos utilizando a informática como interação com a comunidade, através do acompanhamento do rendimento, dois computadores na sala dos professores e viabilizamos o uso da SAI.

Que aspectos destacam-se na ação de uso das tecnologias na gestão escolar realizada durante o Módulo II que estão influenciando alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?

Conseguimos nos reunir mais, verificar a realidade das outras escolas, aprender com o sucesso de outras UEs, argumentar idéias com o corpo discente e docente em reuniões, viabilizar projetos de informática.

Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?

Hoje os professores utilizam dois computadores na elaboração de projetos, preparação da aula, pesquisa, planejamento bimestral; alguns professores já utilizam a SAI com os alunos, temos o programa de Acompanhamento do Rendimento particular e o implantado pela Secretaria de Educação (Projeto Piloto).

## **Coordenador**

Como você percebe a equipe gestora da escola?

Competente, veste a camisa da escola, compromisso com a educação e foco no aluno.

Como é o seu relacionamento com os professores?

Bastante tranquilo, o relacionamento é de mão dupla e existe o mais importante é o espírito de equipe.

Você considera válido o uso das tecnologias no ambiente escolar? Se sim, por quê?

Muito, pela precisão, rapidez, trabalho correto e link com vários assuntos pertinentes, permitindo pesquisa, leitura de texto com muita rapidez.

O projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?

Sim, além de consolidar novas possibilidades, ampliar minha visão que é impossível ignorar a tecnologia, onde quem tem a informação detém posse do saber e sente o sabor do saber.

Os professores utilizam a SAI? Se sim, o que foi feito par motivá-los?

Sim, aos poucos estamos tendo as adesões necessária, começando com professores que tinha e tem habilidade com as ferramentas tecnológicas, além de incentivar o projeto aluno-monitor.

Que aspectos destacam-se na ação de uso das tecnologias na gestão escolar realizada durante o Módulo II que estão influenciando alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?

A socialização dos textos, a interação com os colegas de outras escolas, enfim, abriu novos horizontes informando a importância do uso das tecnologias.

Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?

Temos dez computadores, onde cinco estão interligados ao Intragov e os outros cinco restantes é só cabeamento. Como são novos estão em ótimas condições. Na sala dos professores temos dois micros; um funcionando e o outro em manutenção. Na biblioteca temos um micro recebido recentemente para o trabalho da biblioteca, catalogação, referências etc. Na administração contamos com três micros para a direção e secretaria, apenas um da secretaria está com defeito.

## **Diretor**

Como você percebe a equipe gestora desta escola?

É uma equipe que procura trabalhar realmente com o coletivo e criar um ambiente agradável baseado no respeito mútuo e nas relações interpessoais sem esquecermos das nossas tarefas e responsabilidades.

Como é o seu relacionamento com os professores?

Acredito ser de bom relacionamento. A gestão é democrática, porém, sou bastante exigente em relação aos deveres e comprometimento do grupo.

Você considera válido o uso das tecnologias no ambiente escolar? Se sim, por quê?

Sim, para melhoria da comunicação e apoio a pesquisa. Ressalto ainda que com a informática a desburocratização ganha importante papel na escola.

O projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?

Com o uso das TICs vislumbramos melhorias no nosso site. Os HTPCs e replanejamento com a utilização de ferramentas da informática e integração de alunos e comunidade através de e-mail, fórum de discussões e orkut, para elaboração e criação de um jornal.

Que aspectos destacam-se na ação de uso das tecnologias na gestão escolar realizada durante o Módulo II que estão influenciando alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?

A ação é um jornal impresso de nome Jornal do Silva Jardim que tem como objetivo principal levar o aluno e comunidade a usar as ferramentas da Internet e interagir com a escola, em benefício do jornal impresso.

Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?

Os professores e o coordenador usa a sala para reuniões de HTPCs, projetos etc. alguns alunos utilizam em conjunto com o professor para o projeto Filosofia, ou seja,

Fórum de Filosofia. Alguns professores utilizam bem e outros ainda são resistentes ao novo.

## **Vice-diretora**

Como você percebe a equipe gestora da escola?

Democrática, com vontade que dê certo para todos os envolvidos.

Como é o seu relacionamento com os professores?

Ótimo. Estamos sempre demonstrando a importância de se trabalhar em equipe.

Você considera válido o uso das tecnologias no ambiente escolar? Se sim, por quê?

Sim, todos sabem da importância das tecnologias, do avanço que nos proporcionaram. Portanto, temos sempre que estar ampliando nossos conhecimentos.

O projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?

Em primeiro a aproximação para com os colegas e alunos. Depois com as trocas de experiências.

Que aspectos destacam-se na ação de uso das tecnologias na gestão escolar realizada durante o Módulo II que estão influenciando alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?

Uma melhor organização, compreensão e facilidades para tornar o que antes era demorado, hoje mais rápido.

Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?

Nossa sala foi reequipada em junho/06 em razão de havermos sido roubados. Estamos recomeçando o uso da SAI.

## **Coordenador**

Como você percebe a equipe gestora da escola?

Muito unida, disposta sempre a inovações e mudanças.

Como é o seu relacionamento com os professores?

Relacionamento amigável, de companheirismo. Sempre posso contar com a participação de todos no período em que trabalho.

Você considera válido o uso das tecnologias no ambiente escolar? Se sim, por quê?

Sim, porque através dela, abre-se novos horizontes, nossos caminhos do conhecimento.

O projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?

Sim, dar oportunidades aos alunos carentes de terem contato com esses meios de informações pelos quais, eles na maioria das vezes não tinham.

Os professores utilizam a SAI? Se sim, o que foi feito para motivá-los?

Sim, a motivação foi quando retornamos do recesso escolar de julho/06 e eu, como coordenador desta UE, elaborei todo o replanejamento informatizado. A partir daí, após o primeiro contato com a máquina, professores se identificaram e passaram a utilizar cada vez mais e mais os computadores.

Que aspectos destacam-se na ação de uso das tecnologias na gestão escolar realizada durante o módulo 2 que estão influenciando alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?

O jornal virtual, o replanejamento de 2006 todo informatizado, HTPC, Ensino Médio em rede, Práticas de Leitura e Letramento.

Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?

Nossa sala foi reequipada em junho/06 em razão de havermos sido roubados, mas estamos recomeçando a utilização da SAI.

## **Diretora**

Como você percebe a equipe gestora desta escola?

A equipe gestora desta escola trabalha no coletivo e todos possuem o mesmo objetivo, melhorar a qualidade de ensino.

Como é o seu relacionamento com os professores?

O nosso relacionamento é ótimo, tento atender a todos da melhor forma possível.

Você considera válido o uso das tecnologias no ambiente escolar? Se sim, por quê?

Sim. é uma forma mais interessante, rápida, prática e atual no nosso momento.

O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?

Sim. Abriu oportunidades para os professores e alunos realizarem vários projetos como a produção e digitação dos poemas dos alunos, a atuação dos monitores que estão atendendo os professores e os alunos; os HTPC informatizados.

Que aspectos destacam-se no projeto de uso das tecnologias na gestão escolar realizado durante o Módulo IV que influenciaram alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?

Ampliou as nossas perspectivas para montar projetos que estão inovando a nossa prática.

Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?

Está cada vez mais ativo. Estamos realizando videoconferências entre a nossa escola e outra unidade.

O que você gostaria de apontar como destaque do projeto Gestão Escolar e Tecnologias para a sua aprendizagem e atuação profissional?

Como profissional estou realizando junto com meus professores projetos que estão inovando o nosso trabalho.

A SAI é aberta aos funcionários e a comunidade? ( X ) sim ( ) não

Há suporte técnico: ( ) sim ( X ) não

## **Coordenadora**

Como você percebe a equipe gestora desta escola?

Relacionamento adequado, aberta a discussões, sugestões e presente.

Como é o seu relacionamento com os professores?

Adequado. Acredito que todos os docentes são participantes e atuantes, porque entendem que a equipe gestora trabalha unida para a melhoria da qualidade de ensino, atendendo as leis vigentes e as propostas educacionais e política atual. Há confiança nos gestores, mola propulsora de toda ação.

Você considera válido o uso das tecnologias no ambiente escolar? Se sim, por quê? Certamente. Com o crescimento e desenvolvimento da sociedade em termo de tecnologias, não poderíamos deixar de “adotar” esta prática. Percebemos que o uso das tecnologias, das mídias tem contribuído muito para o sucesso da gestão e da aprendizagem.

O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?

A primeira ação foi disponibilizar a SAI aos alunos. Tivemos que pensar muito e planejar para que desse certo. Em pesquisa pudemos constatar que muitos alunos já possuem acesso à Internet. O medo de algo dar errado dissipou-se e os alunos utilizam a sala para pesquisa, realizam trabalhos.

Os professores utilizam a SAI? Se sim, o que foi feito para motivá-los?

Alguns professores ainda são resistentes, entretanto, realizando HTPC na sala e professores apresentando aulas, está motivando os demais colegas.

Que aspectos destacam-se no projeto de uso das tecnologias na gestão escolar realizado durante o Módulo IV que influenciaram alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?

Projeto aluno-monitor, capacitados pela Oficina Pedagógica e também por voluntários.

Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?

O ambiente está sendo muito utilizado. Antes era a passo de tartaruga, hoje como lebre.

O que você gostaria de apontar como destaque do projeto Gestão Escolar e Tecnologias para a sua aprendizagem e atuação profissional?

O projeto, sem sobre de dúvidas, contribuiu e contribuirá para dar um norte as nossas ações.

## **Diretora**

Como você percebe a equipe gestora desta escola?

São profissionais comprometidos, procurando sempre se atualizar e flexíveis para trabalhar com o novo.

Como é o seu relacionamento com os professores?

Bom, procuro orientá-los e atendê-los sempre que possível, pois, através deles garantimos o sucesso e realização de qualquer projeto e ação.

Você considera válido o uso das tecnologias no ambiente escolar? Se sim, por quê?

Sim, porque o aluno fora da escola tem acesso às novas tecnologias e o uso apenas da lousa e do giz se torna uma rotina cansativa, enquanto que o uso das tecnologias produz um aprendizado de forma motivadora.

O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?

Sim, permitiu que os professores pudessem utilizar essa nova metodologia em suas aulas e que grande número dos nossos alunos pudessem conhecer o computador.

Que aspectos destacam-se no projeto de uso das tecnologias na gestão escolar realizado durante o Módulo IV que influenciaram alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?

A capacitação de alunos-monitores e a utilização constante da SAI desde o Ciclo I até o Ensino Médio, onde os professores desenvolvem atividades que evoluíram em seus planejamentos.

Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?

Como não tínhamos a SAI em funcionamento no ano passado tudo o que acontece é novo, por exemplo, utilização das salas nos HTPC, utilização para o professor efetuar seu cadastramento, preparação de atividades para desenvolvimento do planejamento, utilização para aulas de reforço etc.

O que você gostaria de apontar como destaque do projeto Gestão Escolar e Tecnologias para a sua aprendizagem e atuação profissional?

Logo que iniciamos esse curso nos foi oferecido uma pós-graduação semi-presencial onde todas as atividades foram realizadas on line. Tudo o que aprendi pude utilizar no desenvolvimento das minhas atividades.

A SAI é aberta aos funcionários e a comunidade? ( ) sim (X) não

Há suporte técnico: ( ) sim (X) não

## **Vice-diretora**

Como você percebe a equipe gestora desta escola?

Atuante, solícita e procura facilitar o trabalho da equipe.

Como é o seu relacionamento com os professores?

Bom, embora eu gostaria de ter mais tempo para trocar experiências e participar mais dos HTPC.

Você considera válido o uso das tecnologias no ambiente escolar? Se sim, por quê?

Sim, proporciona um contato maior com o conhecimento, principalmente nesta região que é muito carente de recursos fora da escola.

O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?

Sim, muitos alunos nunca haviam tido oportunidade de participar de aulas com o uso de computadores. Essa metodologia também despertou interesse e melhorou a disciplina. Houve motivação.

Que aspectos destacam-se no projeto de uso das tecnologias na gestão escolar realizado durante o Módulo IV que influenciaram alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?

Houve uma mudança de comportamento de alguns professores e seus alunos que sentiram-se valorizados e perceberam que há outras formas de aprender.

Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?

Os computadores são utilizados para pesquisas, trabalhos de professores e alunos, o que dinamiza a rotina.

O que você gostaria de apontar como destaque do projeto Gestão Escolar e Tecnologias para a sua aprendizagem e atuação profissional?

Hoje seria impossível realizar grande parte de meu trabalho na escola e de estudo para meu trabalho sem este recurso. A comunicação com colegas de área e de trabalho também tornou-se muito mais fácil e rápida.

## **Coordenadora\_1**

Como você percebe a equipe gestora desta escola?

Percebo que a equipe gestora tem muito compromisso, colaboração. É participativa.

Como é o seu relacionamento com os professores?

Eu considero muito bom, sinto que o grupo é unido e tenho uma liberdade na comunicação com eles.

Você considera válido o uso das tecnologias no ambiente escolar? Se sim, por quê?

Sim, hoje o uso das tecnologias é essencial, principalmente na escola, onde podemos utilizar esse recurso como um dos meios para a aprendizagem.

O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?

Sim, o entusiasmo por parte dos alunos, a postura e comportamento diante dos computadores e a vontade de aprender mais.

Os professores utilizam a SAI? Se sim, o que foi feito para motivá-los?

Sim, estamos utilizando alguns HTPC em aulas práticas, para que o professor possa manusear e ter contato com os computadores.

Que aspectos destacam-se no projeto de uso das tecnologias na gestão escolar realizado durante o Módulo IV que influenciaram alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?

Capacitação dos alunos-monitores.

Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?

Está em uso por toda a escola, com agendamento antecipado, até os alunos do reforço estão tendo atividades voltadas para alfabetização nos horários agendados.

O que você gostaria de apontar como destaque do projeto Gestão Escolar e Tecnologias para a sua aprendizagem e atuação profissional?

A utilização do computador mais freqüente e mais segurança na minha atuação profissional.

## **Coordenadora\_2**

Como você percebe a equipe gestora desta escola?

A equipe gestora é muito comprometida, trocamos informações o tempo todo e procuramos resolver os problemas juntos.

Como é o seu relacionamento com os professores?

O nosso relacionamento é muito bom, pois o grupo é comprometido e isso tem facilitado o trabalho e principalmente o relacionamento.

Você considera válido o uso das tecnologias no ambiente escolar? Se sim, por quê?

Sim, é mais uma oportunidade de aprendermos juntos e fornecer um trabalho de qualidade.

O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?

Sim, hoje os nossos alunos possuem a oportunidade de entrarem na Internet e temos a satisfação de vermos os olhos brilhando de alegria.

Os professores utilizam a SAI? Se sim, o que foi feito para motivá-los?

Sim, no nosso horário de HTPC começamos a fazer na própria SAI para que eles ficassem mais próximo dessa realidade.

Que aspectos destacam-se no projeto de uso das tecnologias na gestão escolar realizado durante o Módulo IV que influenciaram alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?

Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?

Está satisfatória, é claro que pelo número de alunos deveríamos ter mais computadores. O que há de novo é a presença dos alunos-monitores que facilitaram bastante o uso.

O que você gostaria de apontar como destaque do projeto Gestão Escolar e Tecnologias para a sua aprendizagem e atuação profissional?

A qualificação, pois a tecnologia mais próxima ajuda a enfrentar os desafios do dia-a-dia.

## **Diretor**

Como você percebe a equipe gestora desta escola?

Participativa, democrática, comprometida. Em minha opinião procuramos dentro do possível, atender e resolver problemas diversos que a escola tem todos os dias, além do desenvolvimento pedagógico e administrativo.

Como é o seu relacionamento com os professores?

De certa forma bom, porém, em alguns momentos existe uma certa resistência por parte de alguns, quanto as novidades de nossa realidade educacional e mudanças tecnológicas.

Você considera válido o uso das tecnologias no ambiente escolar? Se sim, por quê?

Sim, com certeza, porém, ainda o número de computadores é insuficiente (apenas 10), é necessário cursos de capacitação para todos os professores da rede, existe a necessidade de no mínimo duas pessoas responsáveis quanto ao uso da SAI e materiais.

O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?

Sim, porém existe uma certa precariedade tanto com relação ao número de computadores que temos, quanto na disponibilização de cursos para capacitação de professores, apesar disso houve grandes mudanças em nossa Unidade de Ensino.

Que aspectos destacam-se no projeto de uso das tecnologias na gestão escolar realizado durante o Módulo IV que influenciaram alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?

Maior interação com os nossos professores e primeiramente a motivação de nossos alunos quanto ao acesso à SAI, maior integração entre os gestores, professores e alunos.

Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?

Hoje ainda estamos tentando formular novas maneiras de interação e integração de nossos professores e alunos e passo a passo estamos viabilizando aos nossos professores novas perspectivas.

O que você gostaria de apontar como destaque do projeto Gestão Escolar e Tecnologias para a sua aprendizagem e atuação profissional?

Troca de idéias e experiências, nível altíssimo de materiais através de textos oferecidos, ótimos orientadores e capacitadores. Pude aperfeiçoar meus conhecimentos e aplicá-los em minhas atividades como gestor.

A SAI é aberta aos funcionários e a comunidade? ( ) sim ( X ) não - Somente funcionários

Há suporte técnico: ( X ) sim ( ) não

## **Vice-diretora**

Como você percebe a equipe gestora desta escola?

Com interação nos trabalhos sempre com espírito democrático e social.

Como é o seu relacionamento com os professores?

Convivência democrática e troca de experiência no dia a dia auxiliando no que nos permite uns aos outros.

Você considera válido o uso das tecnologias no ambiente escolar? Se sim, por quê?

Sim, pois é mais uma ferramenta no pedagógico e facilita muito o trabalho administrativo.

O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?

Sim, no pedagógico com o projeto os nossos alunos e professores vislumbra o avanço da tecnologia.

Que aspectos destacam-se no projeto de uso das tecnologias na gestão escolar realizado durante o Módulo IV que influenciaram alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?

Maior interação entre os professores e maior integração entre os alunos e facilitou e muito no administrativo, há um maior envolvimento entre todos.

Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?

Não há nenhum aspecto novo nesse uso. No uso administrativo houve uma melhora considerável.

O que você gostaria de apontar como destaque do projeto Gestão Escolar e Tecnologias para a sua aprendizagem e atuação profissional?

Foi de grande valia, excelente. Gostaria que tivesse continuidade este curso.

## **Diretor**

Como você percebe a equipe gestora desta escola?

A equipe gestora é bastante dinâmica e responsável. Procuramos trocar idéias sobre os mais variados assuntos referentes a administração escolar, pedagógica e de acordo com o bom senso e respeito ao outro trabalhamos em equipe.

Como é o seu relacionamento com os professores?

É um relacionamento com base na gestão democrática, respeito mútuo e com autoridade necessária ao cargo.

Você considera válido o uso das tecnologias no ambiente escolar? Se sim, por quê?

Sim, as novas tecnologias vieram para facilitar o trabalho diário e burocrático. Em termos pedagógicos auxilia na informação e pesquisa. As aulas com uso dos computadores são dinâmicas e causam maior interesse ao aluno.

O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?

Sim, o coordenador tem usado a informática no HTPC. As notas bimestrais foram digitadas por cada professor para elaboração de uma planilha. Os professores estão usando com os alunos o material Educando em Matemática e Biologia. Coleta de materiais e sugestões para o jornal da escola.

Que aspectos destacam-se no projeto de uso das tecnologias na gestão escolar realizado durante o Módulo IV que influenciaram alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?

O projeto desenvolvido no Módulo IV – O jornal do Silva Jardim, continua em prática com o uso das novas tecnologias.

Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?

Estão sendo utilizados, porém falta verba necessária para o uso de forma mais dinâmica e recursos para manutenção.

O que você gostaria de apontar como destaque do projeto Gestão Escolar e Tecnologias para a sua aprendizagem e atuação profissional?

A importância dos facilitadores do curso. O trabalho em equipe nas aulas. As rodas de discussão e a apresentação dos projetos de diferentes escolas.

A SAI é aberta aos funcionários e a comunidade? ( X ) sim ( ) não Funcionários, professores e alunos

Há suporte técnico: ( ) sim ( X ) não

## **Vice-diretora**

Como você percebe a equipe gestora desta escola?

Uma boa gestão produz efeitos positivos na escola, é claro que é necessário abertura de todas as partes para as oportunidades sejam aproveitadas. Com isso acredito que esta equipe desempenha bem este papel.

Como é o seu relacionamento com os professores?

Os professores desta escola apresentam idéias, trazem informações e são participativos e juntos acreditamos num ótimo relacionamento.

Você considera válido o uso das tecnologias no ambiente escolar? Se sim, por quê?  
Completamente. Precisamos fazer parte da globalização, onde a tecnologia impera. Pra nós, no Silva Jardim, tem sido excelente esta experiência.

O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias permitiu vislumbrar novas possibilidades de uso das tecnologias na escola e do uso da SAI? Se sim, que novas possibilidades foi possível vislumbrar?

Como por exemplo, a digitação das notas, capacitações como a do Educandus e muitas outras possibilidades que farão com que todos possam aprender e aproveitar.

Que aspectos destacam-se no projeto de uso das tecnologias na gestão escolar realizado durante o Módulo IV que influenciaram alguma inovação em sua escola ou em sua prática profissional?

A elaboração de um jornal "E.E. Silva Jardim" fez com que houvesse a participação de todos.

Como se encontra hoje a situação de uso dos computadores na escola? Há algum aspecto novo nesse uso?

Todos já estão interados no uso, participando para que cada vez mais a tecnologia seja aproveitada.

O que você gostaria de apontar como destaque do projeto Gestão Escolar e Tecnologias para a sua aprendizagem e atuação profissional?

Sem dúvidas, tudo que aprendemos para o nosso crescimento é de grande importância. Quando comecei o curso GET, pude perceber a importância e claro tentei fazer o melhor e acreditar sempre.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)