

Consultoria dentro do Projeto:

POLÍTICAS PÚBLICAS DE COMUNICAÇÃO NO BRASIL

MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES

Produto 1 - Documento técnico analítico sobre perspectivas de qualificação da educação a partir da apropriação da tecnologia por parte da direção das escolas da rede pública de ensino. Possibilidades de compartilhamento e apropriação da gestão pela comunidade escolar como um todo.

IDENTIFICAÇÃO

Consultor: Daniel Marostegan e Carneiro

Número de Contrato: SA-3510/2013

Nome do Projeto: 914BRZ5012 – Políticas Públicas de Comunicação no Brasil

Controle Unesco: 553896

Data: 18/02/2014

Produto 1: Documento técnico analítico sobre perspectivas de qualificação da educação a partir da apropriação da tecnologia por parte da direção das escolas da rede pública de ensino. Possibilidades de compartilhamento e apropriação da gestão pela comunidade escolar como um todo.

Brasília 18.02.2014

Índice	
1. Apresentação	5
1.1 Apresentação dos produtos	6
1.2 Breve apresentação das principais políticas públicas envolvidas	7
2. Opções Metodológicas	10
3. Funções da Direção	12
3.1 A gestão escolar e o contexto de uso das TIC's	13
3.2 Análises críticas a partir de relatos de interação entre direção e TIC'S	14
3.3 Breve olhar sobre o sistema estadual paulista	18
3.4 Atribuir sentido aos sistemas – significar as TIC's	19
4. Apontamentos sobre a relação entre TIC's e direção	21
4.1 Considerações Finais	23
5. Referências Bibliográficas	27

1. Apresentação

Este relatório é o primeiro produto da consultoria (X) que tem como objetivo final o desenvolvimento de “uma proposta de articulação e integração entre as políticas de inclusão digital do Ministério das Comunicações (MC) desenvolvidas através do apoio às escolas públicas com equipamentos de informática e serviço de conexão à internet através dos Programas GESAC e Cidades Digitais e ações de inclusão digital através das escolas públicas de educação básica, como o Programa Nacional de Tecnologia Educacional (PROINFO, PROINFO Integrado e E-PROINFO) do Ministério da Educação (MEC).”

Para tanto se pretende realizar um levantamento e posterior análise das ações do MC que estão relacionadas à utilização de tecnologias da informação e comunicação nas escolas públicas, tais como algumas ações do programa Cidades Digitais e a experiência de conexão das escolas como pontos de presença do Programa GESAC. Assim como as ações do MEC no que concerne o apoio às escolas com equipamentos de informática e recursos destinados a ações ligadas à utilização e apropriação de tecnologias da informação e comunicação.

O foco de interesse aqui será mais os resultados que a conjunção dos programas de ambos os ministérios estão tendo em algumas de suas implementações, como estão atuando na ponta, que nível de colaboração conseguem conferir, quanto se sobrepõem, de que forma dialogam, do que a avaliação criteriosa e detalhada de um ou outro programa em si.

No percurso dessa consultoria serão produzidos uma sequência de produtos, com diferentes escalas e enfoques, que de forma complementar devem aprofundar a visão sobre as perspectivas de apropriação de TIC's nas escolas.

1.1 Apresentação dos produtos

A sequência dos produtos irá contribuir com uma abordagem prática da ampla questão a que essa consultoria se destina. Eles seguem a seguinte lógica:

O primeiro produto, do qual este texto faz parte, vai estruturar o início do trabalho e deter o foco de sua atenção no modo como a direção da escola se apropria da tecnologia para realizar a gestão da unidade escolar, tanto do ponto de vista da relação unidade escolar – rede municipal e estadual de ensino, quanto do ponto de vista das ações de gestão internas à unidade escolar.

Já o segundo produto terá como função trazer ao debate a apropriação tecnológica do ponto de vista das atividades docentes. A disponibilidade de equipamentos, softwares e formações ao alcance dos docentes. A maneira como utilizam essa disponibilidade, as barreiras identificadas dentro do quadro de docentes, assim como as dificuldades mais comuns identificadas na apropriação de tecnologia por eles. O produto também ressaltará as atividades exitosas e as formas criativas de utilização de tecnologia na sala de aula que forem identificadas.

Aprofundando a análise, o 3º produto explorará a apropriação das tecnologias da informação e comunicação por parte dos educandos. Na perspectiva de identificar de que formas essa apropriação pode estar ligada à assimilação e domínio de conteúdos, levando em conta a disponibilidade de equipamentos, espaço físico e material didático à disposição dos educandos. Serão apresentadas também quais seriam as dinâmicas em sala e no laboratório de informática, assim como as demandas de atividades extra classe que podem ser identificadas como apontamentos de boas práticas sobre a apropriação tecnológica por parte dos educandos.

O produto 4 pretende reunir as informações mais relevantes dos produtos 1, 2 e 3, para observar o conjunto das três escalas analisadas anteriormente e compreender suas compatibilidades e seus distanciamentos. Nesse produto também serão realizadas análises de

ambientes virtuais educativos disponibilizados no portal do software público, no sentido de compreender como esses ambientes lidam com as questões levantadas anteriormente, trazendo apontamentos para sua apropriação e ou seu desenvolvimento.

Finalmente o produto 5 pretende sistematizar os conteúdos de todos os produtos anteriores e apresentar indicações de práticas adequadas à apropriação tecnológica por parte da escola, de forma mais direcionada aos municípios selecionados pelo Programa Cidades Digitais, com apontamentos para a integração das políticas de inclusão digital e educação básica, levando em conta o que foi analisado anteriormente e as características dos municípios que se enquadram dentro do programa Cidades Digitais.

1.2 Breve apresentação das principais políticas públicas envolvidas

Cidades Digitais

O Cidades Digitais é um programa do Ministério das Comunicações que visa modernizar a infraestrutura de comunicação de pequenas e médias cidades brasileiras. Através da instalação de redes de fibras óticas, que conectam os órgãos públicos e possibilitam melhores condições de conectividade à internet, essa estrutura é utilizada pela administração municipal, pelas escolas e através de infraestrutura sem fio pelos cidadãos em geral.

O programa tem como intenção impactar o desenvolvimento dos municípios, a partir da criação de uma infraestrutura lógica que permita a implementação de inovações no que diz respeito à comunicação, a e-gov e participação popular na gestão da cidade, assim como novas perspectivas para instalação de infraestrutura, gestão e disponibilidade de serviços para os cidadãos. A implantação dessa infraestrutura significa para as escolas públicas dos municípios envolvidos um potencial enorme para melhorias na qualidade do ensino e da gestão escolar.

GESAC

Programa de inclusão digital que disponibiliza conexão banda larga para pontos de presença, preferencialmente localizados em cidades e localidades em que não existe esse tipo de serviço. Podendo ser conexões terrestres e conexões via satélite. As conexões GESAC também foram utilizadas em diversas escolas públicas espalhadas pelo país, tornando-as pontos de presença e muitas vezes significando seu único meio de acesso à internet.

O programa, além da infraestrutura física de conexão, disponibiliza para os pontos de presença uma variedade de serviços web, além de atividades de formação. São disponibilizados a antena de captação do sinal e um roteador específico para o uso GESAC.

PROINFO (e-proinfo e proinfo-integrado)

Programa Nacional de Tecnologia Educacional. (Proinfo)

É um programa do Ministério da Educação que promove o uso pedagógico da informática na rede pública de educação básica. O programa disponibiliza equipamentos e conteúdos educacionais e fica a cargo dos municípios e estados viabilizar o restante da infraestrutura física necessária, assim como a formação dos educadores para o uso dos equipamentos e sistemas.

O E-proinfo é uma plataforma virtual, pensada como um ambiente colaborativo de aprendizagem, no qual podem ser realizados cursos à distância e diversas outras formas de apoio relacionados ao ensino e aprendizagem dentro do escopo do PROINFO.

Já o Proinfo-integrado é um programa de formação continuada em tecnologia educacional, voltado para professores e gestores das escolas públicas. Ele funciona de forma integrada à disponibilização de equipamentos do Proinfo e utiliza a plataforma do e-proinfo como meio para a realização das atividades de formação à distância.

PROUCA

O Programa um computador por aluno tem como objetivo viabilizar a inclusão digital a partir da disponibilização de equipamentos, os laptops educacionais, para escolas da rede pública de ensino.

O programa é implantado com apoio do FNDE, que viabiliza a compra dos equipamentos via registro de preços de um pregão eletrônico. Os estados e municípios podem adquirir os equipamentos com recursos próprios ou através de financiamento do BNDES.

Os laptops contém um sistema operacional específico, uma distribuição linux desenvolvida para o uso educacional de forma direcionada para os equipamentos em questão, na qual já vem instalados softwares livres de uso educacional.

2. Opções Metodológicas

O desenvolvimento desta consultoria leva em conta a abordagem prática das políticas públicas em questão a partir de ações diretas em algumas escolas, realizadas diretamente por grupos que trabalham com o conceito de cultura digital e que abordam a temática de tecnologia e educação. Nesse sentido a abordagem tem como elementos diretamente envolvidos: a própria escola e a realidade em que está inserida, os aspectos amplos e práticos das políticas públicas e a participação ativa dos grupos de cultura digital nesta realidade.

O principal ponto de partida são as ações formativas desenvolvidas de forma direcionada junto às escolas públicas por grupos de cultura digital, que atuam com a disseminação de tecnologias livres e identificam o espaço da escola como um importante centro de irradiação desses conhecimentos.

Nesse sentido é possível identificar ações sendo realizadas dentro deste escopo, que envolve escolas, tecnologias e grupos de cultura em algumas regiões do Brasil, relatos que vão aparecer ao longo do trabalho e que quando surgirem serão devidamente contextualizados. Entre estas experiências vale ressaltar aquelas que vem ocorrendo dentro do município de São Carlos, no interior do estado de São Paulo, junto às atuações do Pontão Nós Digitais, assim como as que vem ocorrendo em Santarém, interior do estado do Pará, através da ação do Coletivo Puraqué. Os relatos apresentados não se limitarão a estas experiências mas vão se dedicar mais diretamente a elas em função do tempo em que vem ocorrendo de forma mais ou menos contínua, assim como pelo diálogo que desenvolvem entre si.

Essas experiências surgem de uma parceria institucional entre as escolas e os grupos culturais, na qual a escola disponibiliza seus equipamentos e laboratórios e os grupos realizam ações formativas dentro das unidades escolares, de forma direcionada prioritariamente aos professores e à direção da escola. Os grupos culturais viabilizam esta atuação através de

recursos próprios e de apoios de políticas públicas a nível municipal, estadual ou federal.

Dessa forma é importante deixar claro que o resultado que será apresentado traz esse determinado viés, da atuação com tecnologias da informação e comunicação a partir da ação de grupos de cultura junto com as escolas públicas. Não se trata de uma pesquisa quantitativa, ou um survey sobre a inserção de tecnologias na escola, o recorte é qualitativo e está baseado nas ações diretas de grupos de cultura na dinâmica escolar.

A defesa dessa posição vem não somente da inserção do consultor, que é oriundo de um grupo de cultura que realiza este tipo de formação em unidades escolares, quanto também pela clara necessidade do Ministério das Comunicações de sistematizar este tipo de informação primária, para fomentar as formulações das políticas públicas de inclusão digital exatamente nessa interface com as escolas públicas.

3. Funções da Direção

Caracterizar as funções atribuídas à direção de escola não é nada simples pois tal tarefa está submetida a uma reflexão conjunta com outros temas como fundamentos e princípios que regem a educação, concepções de gestão escolar (ou de administração escolar), a formação dos profissionais, a forma de provimento dos cargos de direção, as políticas educacionais e legislações locais/regionais que orientam e disciplinam o sistema de ensino em que a unidade escolar está inserida e, não por fim, as políticas públicas que podem ser marcadas por diretrizes de descentralização e atribuição de maior autonomia aos entes federados.

Essa diversidade de aspectos ajuda a tecer diferentes práticas de exercício da função de diretor de escola, assim como diferentes expectativas de como deve ser o exercício da função, conseqüentemente, constituem diferentes requisitos para os sistemas de informação utilizados na gestão da educação.

Tem-se, ainda, o conjunto de pesquisas e conhecimentos produzidos na área de gestão/administração escolar que, neste caso, exigirá uma atitude crítica sobre o comprometimento da presente análise – como por exemplo, orientar-se por modelos tradicionais conservadores em que o diretor de escola se assemelha a um gerente, como na visão da gestão empresarial, ou orientar-se por modelos mais progressistas em que o diretor de escola encontra o seu lugar na gestão democrática e no papel de defensor de direitos humanos. É por este último conjunto de modelos, progressistas, que o presente texto tenta apresentar algumas funções associadas à gestão escolar tecendo, ao mesmo tempo, uma análise sobre as suas relações com as TIC's (Tecnologia(s) da Informação e Comunicação).

3.1 A gestão escolar e o contexto de uso das TIC's

Quando nos aproximamos da gestão escolar e tentamos visualizar usos e apropriações das TIC's nos deparamos com dois quadros bastante distintos. O primeiro deles no qual percebemos o maior volume de trabalhos acadêmicos, de ações governamentais e inclusive de softwares desenvolvidos está ligado diretamente à gestão mais ampla da educação, que envolve a unidade escolar e sua relação com o sistema público de ensino, configura aquilo que podemos chamar da “escola pra fora”, são normas, regras, sistemas que precisam ser minuciosamente cumpridos por parte da unidade escolar, para que esta esteja conectada e apta a participar das ações das políticas públicas da educação, a nível federal, estadual e municipal. O segundo quadro referido tem um volume consideravelmente menor de trabalhos, de sistemas e softwares desenvolvidos e está ligado à gestão direta da unidade escolar, seria o que podemos chamar de “escola pra dentro”, mais relacionado com a gestão do quadro de educadores e funcionários, o acompanhamento acadêmico dos estudantes, as apropriações de uso do espaço da escola pela comunidade de entorno, as reuniões com conselho da escola ou da Associação de Pais e Mestres (APM), assim com a gestão das parcerias da escola e dos projetos internos da unidade.

Em ambos os quadros descritos acima é bastante evidente que a apropriação das TIC's por parte da direção da escola é algo premente, podendo facilitar a gestão da unidade escolar no sentido de gerar maior eficiência nos fluxos de informação e, porque não, maior transparência e compartilhamento da gestão da escola.

Essa divisão “escola pra fora”, “escola pra dentro”, não nos parece algo necessariamente positivo assim com o desequilíbrio de interesse público geral entre um dos quadros. A melhora da qualidade de ensino passa sem dúvida pela capacidade de gerenciar informações precisas a nível de planejamento político amplo, mas também e em igual teor pela construção de uma cultura democrática e organizacional de abertura da unidade escolar como um

equipamento público direcionado para o desenvolvimento da comunidade em que está inserida.

3.2 Análises críticas a partir de relatos de interação entre direção e TIC'S

O Governo Federal possui no portal operacional e de gestão do MEC, o SIMEC (Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle), assim como diversas ferramentas para auxiliar na gestão da educação, tanto para estados e municípios, como para as unidades escolares. Como exemplo para o desenvolvimento das escolas existe o PDE-Escola – de acordo com seu manual, uma ferramenta gerencial para auxiliar na melhoria da qualidade da educação.

Segundo alguns trabalhos acadêmicos podemos compreender que o PDE-Escola é orientado por uma concepção fortemente gerencialista, baseada na racionalização e na eficiência administrativa, segue o modelo de planejamento estratégico, destacando o papel de liderança da direção da escola em todo o processo. *“É um processo coordenado pela liderança da escola para o alcance de uma situação desejada, de uma maneira mais eficiente e eficaz, com a melhor concentração de esforços e de recursos”*. (MEC, 2006, p.20)

Diversos estudos realizados sobre o PDE-Escola o caracterizam como uma ferramenta gerencial que, no contexto da escola pública brasileira, acaba se contrapondo às propostas pautadas na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP). Num trabalho publicado por Fonseca (2003), sobre o projeto piloto que o consolidou como parte de uma política pública nacional, ela afirma,

De acordo com o andamento do Programa em Goiás, percebe-se que este imprime uma organização do trabalho escolar que se aproxima da racionalidade taylorista. Na medida em que recupera princípios e métodos da gerência técnico-científica, fragmenta as ações escolares em inúmeros projetos desarticulados e com “gerências” próprias, facilitando a divisão pormenorizada do trabalho, com nítida separação entre quem decide e quem executa as ações. (p. 311)

No mesmo trabalho, a autora ainda apresenta algumas percepções positivas sobre o uso do PDE-Escola no sentido de possibilitar maior organização do planejamento das atividades da escola, assim como maior participação na execução.

Mesmo em escolas em que o PDE não tenha introduzido projetos novos (na maioria dos casos são reordenamentos de ações preexistentes), o Plano traz instrumentos, como modelos de diagnóstico e de acompanhamento, capazes de orientar os relatórios e de imprimir uma sistemática para as reuniões rotineiras da escola. Enfim, o PDE ensina técnicas de planejamento importantes para a escola. (p.310)

Nos relatos e conversas realizadas com diretores e com as secretarias de algumas escolas em São Carlos nota-se que tais questões também são verificadas, como exemplo disso podemos citar o caso da EMEB Artur Natalino Deriggi. Na qual o grupo escolar realizou a construção do PDE-Escola da unidade em um momento em que o processo interno de democratização era uma pauta importante, o que evidenciou esse distanciamento entre o PPP da escola e a sistemática de elaboração e acompanhamento do PDE.

Na unidade em questão havia um forte compromisso com a construção da gestão democrática, de valorização do Conselho de Escola, o que gerou uma certa dificuldade de construir o planejamento estratégico (PDE-Escola) que privilegiava em seu método a participação de especialistas em detrimento do estímulo à participação por representação política. Porém, diversos envolvidos no processo gostaram dos instrumentos de diagnóstico e, devido a experiência e o comprometimento com o Projeto Político Pedagógico da escola, e por serem conhecedores da metodologia que estava sendo aplicada, o grupo que sistematizou o planejamento estratégico conseguiu superar algumas importantes contradições utilizando-se do PDE-Escola como uma ferramenta para construir ações que também potencializassem a gestão participativa. Exemplos que podem ser destacados no conjunto dos planos de ação do planejamento estratégico da escola são o investimento de recursos do PDE na construção de um jornal da unidade escolar com circulação na comunidade, e na aquisição de equipamentos e montagem da rádio escolar.

Essa iniciativa que demonstra a utilização de uma ferramenta considerada “gerencialista” para o fortalecimento da gestão participativa traz à tona a necessidade de uma reflexão sobre a importância do papel da direção da escola no que se refere ao uso de tecnologia na escola, que vai um tanto além da sua necessária relação direta com o uso das TIC'S na solução de suas demandas específicas, ela aponta para a compreensão do seu papel enquanto possível mediadora para a apropriação das TIC'S em outros setores da unidade escolar, mais diretamente ligados à sua utilização nos processos de ensino e aprendizagem. Isso também fica evidente na fala de Jader Gama, coordenador do Coletivo Puraquê, sediado em Santarém e que desenvolve parcerias bastante significativas com escolas públicas do Pará a partir do uso de tecnologia.

Uma parceria com a direção da Escola Municipal Maria Amália Queiróz de Souza foi estabelecida e a partir de então todos os sábados eram realizadas oficinas de metareciclagem nas dependências da escola.

Nas oficinas de metareciclagem os alunos puderam ter acesso a informações que iam desde a questão do lixo tecnológico, até o conhecimento acerca dos componentes do computador, suas funções, como fazer a manutenção desses equipamentos e como instalar sistemas operacionais livres nas máquinas. (p. 19)

O que percebemos, de forma diferente, é que novamente a direção da escola assume o papel de mediadora para que as TIC's sejam introduzidas dentro de processos de ensino e aprendizagem dentro da unidade escolar. Essa razoável autonomia que está dada para a condução da gestão da unidade escolar coloca a direção da escola como uma importante aliada na apropriação de TIC's, o que não necessariamente envolve seus afazeres e demandas diretivas.

No que se refere ao uso de sistemas informatizados para o gerenciamento das políticas públicas de educação, podemos considerar que no caso de São Carlos isso é algo razoavelmente recente, já que a ferramenta utilizada pela equipe gestora da Secretaria Municipal de Educação até 2009 para organizar todo o volume de informações (demandas) sobre a rede de ensino era a planilha eletrônica. A prefeitura utilizava nessa época sistemas

informatizados para várias áreas, inclusive a educação, mas o foco das ferramentas informatizadas era apenas a contabilidade, o controle dos gastos e a prestação de contas.

Até o ano de 2009 a secretaria municipal atualizava o seu total de alunos somando mensalmente quadros escolares produzidos por cada unidade (52 duas na época). Qualquer necessidade que surgisse antes deste período obrigava a rede se mobilizar para atualizar os dados novamente. A Divisão de Alimentação Escolar, na Secretaria de Agricultura, o Departamento Administrativo e Financeiro e o Departamento Pedagógico, ambos na Secretaria de Educação, trabalhavam cada um com seu formulário para controle de número de matrículas na rede para seus planejamentos específicos.

As matrículas eram inseridas diariamente no sistema GDAE do sistema de ensino do estado de São Paulo. Esses dados eram migrados para o Censo Escolar no Educacenso (INEP), mas exigiam das escolas municipais acessar o sistema Educacenso para fazer atualizações de alguns dados que não migravam e possíveis correções necessárias. As incompatibilidades entre os sistemas ainda perduram até hoje:

A prefeitura de São Carlos passou a utilizar o seu próprio sistema de controle de matrículas resolvendo parte dos problemas anteriores, porém, agora as secretarias das unidades escolares trabalham alimentando três sistemas, pois não resolveram adequadamente alguns aspectos técnicos para migrarem os dados e não conseguiram construir acordos que possibilitassem compartilhar a gestão da educação neste aspecto. (Osvaldo)¹

Já em relação aos fatores internos que desafiam a equipe gestora da unidade escolar, que estão relacionados à temática das TIC's, é possível destacar vários problemas ligados à duas dimensões muito importantes da gestão escolar: a gestão de processos da unidade e o ensino e aprendizagem.

Segundo Osvaldo, os problemas imediatos que se enfrentam, quando se age sobre a gestão dos diferentes processos da escola, para além da falta de equipamentos ou do sucateamento dos existentes e da necessidade de formação dos servidores públicos para uso dos mesmos,

1 Trecho de conversa gravada com Osvaldo Luciano Santos, professor e ex-diretor da EMEB Artur Natalino Derigge.

estão ligados entre outras questões à “ausência de sistemas informatizados para cadastros de servidores, lançamento de informações para gerar a folha de pagamento, controle de almoxarifado e de estoques da merenda, para fechamento bimestral das notas, cálculos de frequência e o rendimento escolar.” O que acaba por ser feito de forma manual o que sobrecarrega o número insuficiente de servidores ligados diretamente à gestão da unidade escolar.

Ainda neste aspecto, é importante destacar a dificuldade enfrentada pelas equipes gestoras no acompanhamento do principal processo de uma escola – o de ensino e aprendizagem.

O volume de informação registrado em papel sobre o rendimento de uma criança, de uma turma ou em um ano letivo é muito grande. E por não existir um sistema informatizado que atenda as demandas pedagógicas, a equipe pedagógica tem que construir suas informações manualmente até onde é possível. Tornando inviável a construção manual de relatórios sobre rendimentos, não apenas baseados em notas das crianças, mas cruzando questões como gênero, raça/cor, por disciplina ou por competência e habilidade, e muito menos a produção de séries históricas. (Osvaldo)

Neste sentido, o que se percebe é que a perspectiva da gestão da escola é diferente da perspectiva do INEP, da Secretaria Estadual ou Municipal ao produzir um relatório com informações sobre taxa de retenção ou índice de proficiência em uma disciplina – para a escola, do ponto de vista da qualificação dos processos de ensino e aprendizagem é fundamental saber quem é a criança e o contexto que está relacionado àqueles resultados.

3.3 Breve olhar sobre o sistema estadual paulista

Faz-se oportuno um breve comentário sobre como é percebida a situação das escolas da rede estadual de São Paulo no que diz respeito à gestão escolar. A partir de contatos com outros gestores escolares e professores da rede estadual, por meio de conversas informais e formais (na tentativa de estabelecer parcerias) percebe-se a consolidação de um cenário em que o diretor de escola é cada vez mais compreendido como um gerente responsável por fazer sua equipe alcançar os resultados – estes, decididos externamente.

Pesquisas na área confirmam essa percepção. De acordo com ABDIAN at all,

Particularmente no Estado de São Paulo, as diretrizes da política educacional, que já foram analisadas e criticadas por diferentes autores (Fonseca, 1997; Krawczyk, 2008; Oliveira, 2002), consolidam-se e delineiam a presença de um diretor – líder e empreendedor, no sentido empresarial –, com o propósito de melhorar os resultados nos exames nacionais e estaduais.(2013, p.979)

Essa concepção de gestão escolar refleti-se no sistema utilizado pelo estado para apoiar a gestão da escola – o GDAE (Gestão Dinâmica de Administração Escolar). Conforme informações no portal operacional <http://www.gdae.sp.gov.br>

Além de ser uma ferramenta de apoio à atividade administrativa da unidade escolar, constitui-se em eficiente processo de coleta de informações gerenciais que possibilitam o processamento e a estruturação das diferentes bases de dados com o objetivo de subsidiar o processo de planejamento e tomada de decisões, garantindo a integridade e a disponibilidade de informações.

Essa orientação dos sistemas de informação para atenderem a perspectiva apenas do alto escalão na hierarquia das instituições públicas, preocupando-se apenas em disponibilizar para as unidades escolares soluções para a burocracia envolvida na coleta destas informações – e que acaba seduzindo os gestores por ver a sua carga de trabalho facilitada – é uma constante observada em diferentes redes de ensino.

3.4 Atribuir sentido aos sistemas – significar as TIC's

Os relatos nos fazem refletir que pensar sobre o uso das TIC's não é pensar apenas no sentido de inserir ferramentas inócuas em um ambiente organizacional, mas sim pensar em sistemas de informação que são caracterizados pelas dimensões organizacional, tecnológica e humana (dimensões OTH), sendo esta última, a que é capaz de significar aquela tecnologia e modificar (ou produzir) uma cultura organizacional.

Nesse sentido as ferramentas e tecnologias utilizadas nas unidades escolares podem ser apropriadas e resignificadas a partir de seu uso na ponta, mas de qualquer forma muito melhor seria se sua estrutura lógica estivesse concatenada com princípios importantes para a

estruturação da educação, tais como a democratização da gestão escolar e a transparência.

Fazer com que as TIC's estejam a uso da educação não pode significar simplesmente a transformação do papel de diretor em gerente de escola, é necessária a compreensão de que a gestão das unidades escolares demandam o uso de TIC's para a qualificação efetiva da educação, para além da formulação ampla das políticas públicas na área, o que necessariamente envolve aspectos pedagógicos e o manuseio de informações mais qualificadas sobre os processos de ensino e aprendizagem.

4. Apontamentos sobre a relação entre TIC's e direção

O que se pode apurar na relação entre as atividades da direção escolar e suas relações com a apropriação de TIC's, tendo como base os contatos estabelecidos com gestores escolares, professores e pais é que de forma geral a visão que predomina no uso de tecnologias relacionadas à gestão está voltada para a facilitação das burocracias em que a gestão escolar está envolvida. Nessa visão o que cabe entre a direção e as TIC's se restringe à agilização dos processos, a ganhos no sentido de eficiência relacionada a fluxos de informação e tempo.

As unidades escolares tem a direção como seu ponto de contato com o mundo institucional externo, sendo ela a responsável pelas mediações e pelo fluxo informacional com as secretarias municipais e estaduais de educação, assim como com o Ministério da Educação. Atualmente essa relação é bastante mediada por sistemas que nem sempre dialogam uns com os outros, nos quais a escola precisa manter minimamente atualizadas suas informações, inserindo dados por vezes em mais de um sistema para que assim consigam se manter vinculadas às políticas públicas com acesso aos recursos oriundos da rede pública nas esferas federal, estadual e municipal.

Vale aqui destacar o desenvolvimento do I-Educar, inicialmente realizado pela prefeitura municipal de Itajaí – SC e que se encontra disponível no Portal do Software Público. Que é um software de gestão escolar que permite a centralização das informações municipais e gera relatórios compatíveis com os padrões do MEC. Apontamos que a análise dos atributos deste software será realizada durante o produto 4 dessa consultoria, conjuntamente com a análise de outros softwares e sistemas dedicados à educação.

Na relação entre a gestão da unidade escolar e o sistema de ensino o que se percebe é uma atuação da direção muito mais quantitativa, no sentido de gerar informações primárias que possibilitem o acompanhamento do volume de estudantes, do volume de turmas e do

montante de recursos empregados, em detrimento de qualquer outra preocupação qualitativa, do ponto de vista das condições de ensino e dos ganhos de qualidade dessa gestão escolar.

É evidente que na relação direção da unidade escolar e secretarias de ensino, a primeira ocupa o lugar do “elo mais fraco” muitas vezes se submetendo às condições colocadas pelas secretarias. Que são responsáveis por formular e acompanhar o andamento das políticas educacionais, baseadas nas informações repassadas pelas direções de escola. Nesse campo, o que fica notório é a necessidade de maior diálogo entre as esferas mais ampliadas e a direção das unidades escolares, passando por secretarias municipais, estaduais e Ministério da Educação.

Quando analisamos a relação da gestão para dentro da unidade escolar percebemos em primeiro lugar um contingente de preocupação na apropriação de TIC's e a existência de sistemas digitais dedicados muito menor, os relatos apontam uma baixa utilização de tecnologia nesse sentido e no máximo vislumbram algumas boas perspectivas no caso de sua utilização.

É provável que uma parte importante dos motivos que geram este quadro estejam conectados à importância adquirida pelo que podemos chamar de gerencialismo financeiro da educação. Já que a existência da preocupação com sistemas que conectam e permitem o dimensionamento das demandas escolares na relação entre as unidades escolares e o sistema de ensino são resultados diretos desse gerencialismo, que vão servir de base para o planejamento e a destinação de recursos públicos para o setor. Enquanto a gestão interna de cada escola, fica a cargo de sua autonomia e nunca seria realizada no sentido de procurar uma redução dos recursos públicos que lhe são atribuídos, em outras palavras, o que importa primeiramente para o sistema de ensino é que as unidades escolares deem conta das demandas a que são atribuídas, o que lhes garante um determinado contingente de recursos. Independentemente da motivação desse maior “esvaziamento” entendemos que na gestão

interna da unidade escolar existe um potencial muito grande como perspectiva da relação entre direção e TIC's, quando pensamos na qualificação da educação.

Os aspectos ligados á gestão sobre o ponto de vista organizacional e também pedagógicos são bastante significativos se pensarmos nas capacidades potencializáveis a partir da apropriação de TIC's, especialmente se levarmos em conta o enfoque de proporcionar uma maior transparência no fluxo interno das informações e também o maior compartilhamento da gestão escolar.

Os exemplos de aumento da qualidade da educação em determinadas unidades escolares, passam quase que obrigatoriamente pela aproximação da relação entre comunidade de entorno e a escola. A apropriação é peça chave para a construção de uma comunidade escolar forte, em que a gestão passe pelo Conselho de Escola, e que a APM seja estruturada e atuante. Nesses termos é que podemos afirmar que as tecnologias comunicacionais tem papel central no fortalecimento da gestão interna da escola, os exemplos são muitos em que as rádios escolares, os jornais da escola, o uso de telecentros pela comunidade de entorno, o sinal de internet, sites e blogs escolares cumprem importante papel na aproximação entre educadores, diretores, funcionários, educandos e pais. Aproximação esta que é passo fundamental para a democratização da gestão e o ganho de qualidade das relações na unidade escolar, o que possibilita a superação de um sem número de pequenos conflitos e permite o uso qualificado da dedicação de todos exatamente para o processo de ensino e aprendizado.

4.1 Considerações Finais

A partir das informações que foram levantadas até aqui, baseadas nas experiências de atuação direta com tecnologia dentro de escolas públicas, segue um conjunto de apontamentos importantes que se mostram relevantes para subsidiar a construção de políticas públicas com o

objetivo de qualificar a educação a partir da apropriação da tecnologia por parte da direção das escolas da rede pública de ensino, fortalecendo a gestão democrática:

- As TIC's precisam ser compreendidas em suas articulações com o sistema de informação de que faz parte, considerando sempre que este sistema deve ser caracterizado pelas dimensões organizacional, tecnológica e humana;
- Por essas características, as concepções de gestão escolar e a definição do papel do diretor, a cultura organizacional da unidade e da rede em que a escola está inserida, as legislações e as políticas públicas educacionais precisam ser considerados no processo de construção dos requisitos dos sistemas;
- A dimensão humana é a que representa a capacidade significadora da tecnologia e a possibilidade de construção da função social da mesma, por isso, não há possibilidade de ignorar a necessidade de formação continuada dos servidores para o uso dessas ferramentas;
- Para fortalecer a gestão democrática precisa-se construir as ações democraticamente, portanto, a definição de requisitos para um sistema não pode ser feita apenas com as chefias, pois corre-se o risco de atender apenas as demandas destes setores e não dos usuários da ponta. Exemplo são os sistemas estaduais e municipais para apoiar a gestão educacional que não atendem as demandas do professor em sala de aula. Eles respondem às demandas da contabilidade – seus requisitos são praticamente as solicitações dos Tribunais de Conta;
- Como a cultura da gestão democrática é uma perspectiva a ser alcançada no país, assim como a cultura de planejamento educacional, e considerando a natureza dos sistemas de informação e as diferentes concepções e diretrizes políticas sobre a gestão escolar, não se pode desconsiderar as resistências para a construção de experiências verdadeiramente

democráticas. Neste sentido, talvez a definição de requisitos estratégicos para subsidiar as práticas de planejamento e de gestão democrática sejam mais eficientes na implementação das políticas públicas. Por exemplo, percebe-se, pelo aqui exposto, que ter informações num sistema que possam gerar o Custo Aluno Qualidade Inicial (CAQi) de uma rede/escola, que possam produzir relatórios sobre rendimentos mais específicos da criança para os pais, garantindo o acesso à informação e a transparência públicas, por qualquer que seja as concepções de gestão ou diretrizes políticas, seria subsídios importantes para os movimentos de controle social sobre a gestão pública;

- Na formulação de políticas públicas é imprescindível a coesão entre as propostas das diferentes pastas da gestão dos entes federados e da União – assim como, em segundo momento, consolidar adequadamente o regime de colaboração entre os mesmos (entes federados e União).
- No caso do programa cidades digitais o desafio de integração de várias políticas públicas relacionadas a gestão democrática dos municípios é enorme. Quaisquer soluções digitais que sejam oferecidas para a gestão pública sem ter firmado o adequado regime de colaboração do município com estado e outros ministérios prejudicarão as ações;
- A gestão escolar não pode ser compreendida apenas do ponto de vista quantitativo, como geradora de informações primárias para o planejamento das políticas públicas da educação, é fundamental a visão da gestão interna da escola o que necessariamente passa pela geração e manuseio de dados qualitativos sobre os processos de ensino e aprendizagem.
- No contexto do cidades digitais, a perspectiva de somar a infraestrutura implantada de banda larga real na escola, com a disponibilização de equipamentos por programas como o Proinfo e o Prouca devem ser necessariamente acompanhadas de formação junto ao corpo diretivo das unidades escolares.

É importante ressaltar no encerramento deste produto que a relação entre direção e TIC's pode ser bem mais intensa do que os casos relatados tem mostrado, tanto no aspecto de maior integração das ferramentas gerenciais do sistema de ensino, e sua maior apropriação e atendimento ao dia a dia da escola, quanto no aspecto de responder às demandas da gestão da unidade escolar e do acompanhamento transparente dos processos de ensino e aprendizado.

Vale destacar que os avanços mais interessantes no sentido de apropriação de TIC's na escola, entre os contatos estabelecidos no campo estão menos relacionados a gestão e a direção da unidade escolar, e mais a apropriação dessas tecnologias no que fazer cotidiano da educação, envolvendo diretamente a atuação de educadores e educandos, o que será relatado nos próximos produtos desta consultoria.

5. Referências Bibliográficas

Graziela Zambão Abdian, Maria Eliza Nogueira Oliveira, Graziela de Jesus. **Função do Diretor na Escola Pública Paulista: mudanças e permanências.** Universidade Estadual Paulista (UNESP), Marília/SP – Brasil

Marília Fonseca. **O Projeto Político-Pedagógico E O Plano de Desenvolvimento da Escola: Duas Concepções Antagônicas de Gestão Escolar.** Faculdade de Educação da Universidade de Brasília (UNB)

Jader Ribeiro Gama. **Cultura Digital e Software Livre em Escolas Municipais de Santarém.** Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Sites Consultados:

<http://www.mc.gov.br/>

<http://redecidadedigital.com.br/>

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

<http://www.gesac.gov.br/>

<http://portal.mec.gov.br/>

<http://www.uca.gov.br/>

<http://www.fnde.gov.br/>

<http://www.gdae.sp.gov.br/>

www.nucleoinfoedu.wordpress.com

<http://wiki.nosdigitais.teia.org.br/>