

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA- UNIARA

Programa de Pós Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação.

Márcia Helena Magati Antonioli

**A Utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação na Gestão
Escolar: Plataformas Digitais da Secretaria de Educação do Estado de São
Paulo (SEE-SP).**

**ARARAQUARA - SP
2017**

Márcia Helena Magati Antonioli

A utilização das tecnologias da informação e comunicação na gestão escolar: plataformas digitais da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo (SEE-SP).

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestra em Processos de Ensino, Gestão e Inovação.

Linha de pesquisa: Gestão Educacional.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Ana Maria Falsarella

FICHA CATALOGRÁFICA

A638u Antonioli, Márcia Helena Magati

A utilização das tecnologias de informação e comunicação na gestão escolar: plataformas digitais da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo (SEE-SP)/Márcia Helena Magati Antonioli. – Araraquara: Universidade de Araraquara, 2017.

105f.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara

Orientadora: Profa. Dra. Ana Maria Falsarella

1. Políticas públicas. 2. Tecnologias da informação e comunicação.
3. Gestão escolar. 4. Sistema dinâmico de administração escolar.
5. Plataformas GDAE e SED. I. Título .

CDU 370

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ANTONIOLI, Márcia Helena Magati. **A utilização das tecnologias de informação e comunicação na gestão escolar: plataformas digitais da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo (SEE-SP)**. 2017. 106 f. Dissertação do Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA, Araraquara-SP.

ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Márcia Helena Magati Antonioli

TÍTULO DO TRABALHO: A utilização das tecnologias de informação e comunicação na gestão escolar: plataformas digitais da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo (SEE-SP)

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / 2017

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede a Universidade de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.

Márcia Helena Magati Antonioli
-mail: mhmtecnologia@gmail.com



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROCESSOS DE ENSINO,
GESTÃO E INOVAÇÃO, ÁREA DE EDUCAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA – para obtenção do título de **Mestra em Processos de Ensino, Gestão e Inovação**.

Área de Concentração: Educação e Ciências Sociais.

NOME DO AUTOR: MÁRCIA HELENA MAGATI ANTONIOLI

TÍTULO DO TRABALHO: “A UTILIZAÇÃO DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR: PLATAFORMAS DIGITAIS DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO (SEE-SP)”

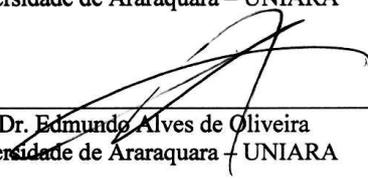
Assinatura do(a) Examinador(a)

Conceito



Prof. Dra. Ana Maria Falsarella (orientadora)
Universidade de Araraquara – UNIARA

Aprovada () Reprovada



Prof. Dr. Edmundo Alves de Oliveira
Universidade de Araraquara – UNIARA

Aprovada () Reprovada



Prof. Dra. Maria Sílvia Azarite Salomão
Faculdades Integradas Padre Albino - FIPA

() Aprovada () Reprovada

Versão definitiva revisada pelo(a) orientador(a) em: 22/12/2017



Prof. Dra. Ana Maria Falsarella (orientadora)

Manifesto minha gratidão a todos aqueles que de diferentes maneiras e em diferentes oportunidades contribuíram para a realização deste trabalho. Muito Obrigada! Dedico a minha filha Letícia, razão da minha existência.

AGRADECIMENTOS

A Deus,

Em quem deposito minha fé particular. Autor da vida, que silenciosamente iluminou meus caminhos e com sua fidelidade me sustentou para superar as dificuldades.

À minha família, mãe e irmãs,

Em especial, ao Daniel e a Letícia pela paciência e apoio durante esse percurso.

À Profa. Dra. Ana Maria Falsarella,

Minha querida orientadora, por seu profissionalismo, competência, dedicação, compreensão e orientação segura, generosa e precisa.

Ao Prof. Dr. Edmundo Alves Oliveira,

Um exemplo na docência, pelas valiosas contribuições na banca de qualificação e por suas excelentes aulas durante o curso.

À amiga Profa. Dra. Maria Sílvia,

Minha Mestre, pelo companheirismo, apoio, carinho e principalmente por compartilhar seus saberes e dividir minhas angústias. Minha eterna gratidão!

À amiga Profa. Dra. Silene Fontana,

Minha grande incentivadora, pelo apoio, amizade e principalmente por sua bondade e generosidade. Minha eterna gratidão!

À Fundação Padre Albino- Faculdades Integradas -FIPA, pelo incentivo e apoio.

À Dirigente Regional de Ensino Profa Cidinha Cheruti e aos diretores das escolas que prontamente contribuíram para a concretização dessa pesquisa.

A utilização das tecnologias da informação e comunicação na gestão escolar: plataformas digitais da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo (SEE-SP).

RESUMO

Esta pesquisa aborda a utilização das tecnologias da informação e comunicação (TIC) na gestão escolar. Justifica-se pela necessidade de se refletir acerca do papel de liderança do diretor de escola na implantação de mudanças que atingem a educação. A pesquisa, de caráter qualitativo, teve por objetivo geral contribuir para a análise das repercussões da utilização das TIC na organização escolar e nas práticas de gestão em escolas vinculadas à Secretaria Estadual de Educação de São Paulo (SEE-SP) e por objetivos específicos, caracterizar os sistemas de administração dinâmica propostos pela política educacional da SEE-SP e investigar, em especial, se e como esses sistemas agilizam o trabalho do diretor, tornando mais eficazes os processos de organização, acompanhamento, controle e registro de ações administrativas e pedagógicas. Partiu-se da hipótese de que o gerenciamento das informações, com utilização das TIC, contribui efetivamente para a tomada de decisões por parte da escola sob a liderança de seus diretores. As principais referências teóricas foram constituídas por Ball (2005), Bauman (2003), Charlot (2007), Deleuze (2006), Foucault (1996), Hutmacher (1992), Lévy (2000), Orlandi (1994), Pérez Gómez (2001), e outros autores que trouxeram elementos para a análise das informações coletadas. Partindo da exploração de trabalhos acadêmicos já existentes, foi realizada pesquisa de campo, tendo por instrumento um questionário com perguntas fechadas e perguntas abertas, que foi aplicado aos diretores de todas as dez escolas estaduais situadas no município de Catanduva-SP. Para a análise dos dados, utilizou-se a metodologia de análise do discurso: buscou-se refletir, por meio da fala dos diretores, sobre o papel da escola no contexto contemporâneo, como representação de múltiplos discursos socioculturais. A análise permitiu uma aproximação às experiências cotidianas vividas pelo gestor escolar na utilização das TIC. Principais conclusões: Os dados e informações visualizados e disponíveis nas plataformas e sistemas dinâmicos da administração escolar estão relacionados ao espaço de vários atores que atuam no âmbito da escola – pais, alunos, professores, diretores, coordenadores. Contudo, a utilização desses dados e informações está associada, especialmente, ao trabalho administrativo e burocrático do diretor, indicando que os aspectos pedagógicos que norteiam os objetivos educacionais no âmbito da ação, e da tomada de decisões pedagógicas não são contemplados com a utilização das plataformas.

Palavras-chave: Políticas Públicas. Tecnologias da Informação e Comunicação. Gestão Escolar. Sistema Dinâmico da Administração Escolar. Plataformas GDAE e SED.

The use of information and communication technologies in school management: digital platforms of the Education Department of the State of São Paulo (SEE-SP).

ABSTRACT

This research addresses the use of information and communication technologies (ICT) in school management. It is justified by the need to reflect on the leadership role of the school director in the implementation of changes that affect education. The qualitative research had as general objective to contribute to the analysis of the repercussions of the use of ICT in school organization and management practices in schools linked to the State Secretariat of Education of São Paulo (SEE-SP) and by specific objectives, to characterize the dynamic administration systems proposed by SEE-SP's educational policy and to investigate, in particular, whether and how these systems expedite the work of the director, making the processes of organization, monitoring, control and registration of administrative and pedagogical actions more efficient. It was hypothesized that information management, using ICT, effectively contributes to the decision-making by the school under the leadership of its directors. The main theoretical references were constituted by Ball (2005), Bauman (2003), Charlot (2007), Deleuze (2006), Foucault (1996), Hutmacher (1992), Lévy (2000), Orlandi (1994), Pérez Gómez authors who brought elements for the analysis of the information collected. From the exploration of existing academic works, a field research was carried out, using a questionnaire with closed questions and open-ended questions, which was applied to the directors of all ten state schools located in the city of Catanduva-SP. For the analysis of the data, we used the discourse analysis methodology: we sought to reflect, through the directors' speech, on the role of the school in the contemporary context, as a representation of multiple sociocultural discourses. The analysis allowed an approximation to the daily experiences of the school manager in the use of ICT. Main conclusions: The data and information visualized and available in the platforms and dynamic systems of the school administration are related to the space of several actors that work in the scope of the school - parents, students, teachers, directors, coordinators. However, the use of this data and information is associated, in particular, with the administrative and bureaucratic work of the director, indicating that the pedagogical aspects that guide the educational objectives in the context of the action, and the pedagogical decision making are not contemplated with the use of the platforms.

Key words: Public policy. Information and Communication Technologies. School management. Dynamic System of School Administration. GDAE and SED platforms.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura Básica da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo (SEE-SP).....44

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Quadro matricial das categorias e subcategorias de análise:.....	68
Quadro 2: Forma de Implantação das plataformas de gestão da administração escolar.	78
Quadro 3: Soluções encontradas nas dificuldades ao utilizar as plataformas tecnológicas propostas pela SEE/SP.	79
Quadro 4: A plataforma Gestão Dinâmica da Administração Escolar (GDAE) como auxiliar na solução de problemas do cotidiano escolar.....	81
Quadro 5: A secretaria escolar digital (SED) como auxiliar na solução de problemas do cotidiano escolar.	83
Quadro 6: Compartilhamento de conhecimentos tecnológicos ao utilizar as (TIC) na gestão.	85
Quadro 7: Intencionalidade das políticas públicas ao promoverem a inserção das tecnologias.	87

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Escolas, números de salas e número de alunos	64
Tabela 2: Escolas, localização e tipo de atendimento.	65
Tabela 3: Escolas, Turnos de Atendimento, número total de professores e tempo de diretor.	65
Tabela 4: Diretores, trajetória profissional e acadêmica.	67
Tabela 5: Conhecimentos do Diretor de Escola em relação à utilização das TIC no cotidiano escolar	69
Tabela 6: Representação do uso das Tecnologias no desempenho das atividades profissionais do Diretor de Escola	70
Tabela 7: Dificuldades comuns encontradas na utilização de plataformas e recursos tecnológicos	71
Tabela 8: Aspectos positivos e Negativos- (GDAE)-Gestão dinâmica da administração escolar	73
Tabela 9: Aspectos positivos e Negativos- (SED) -Secretaria escolar digital.....	73
Tabela 10: Gestão Dinâmica da Administração Escolar (GDAE)- Influências das tecnologias .	75
Tabela 11: Secretaria Escolar Digital (SED) Influências das tecnologias.....	75

LISTA DE SIGLAS

DECAT: Diretoria de Ensino-Região de Catanduva

DOE: Diário Oficial do Estado de São Paulo

GDAE: Gestão Dinâmica de Administração Escolar

IDEB: Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IDESP: Índice de Desenvolvimento da Educação Básica do Estado de São Paulo

IMES: Instituto Municipal de Ensino Superior- Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Catanduva

NRTE: Núcleo Regional de Tecnologia Educacional

OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PEB I: Professora de Educação Básica I.

PEB II: Professora de Educação Básica II.

PUC-RJ: Pontifícia Universidade Católica Rio Janeiro.

PUC-SP: Pontifícia Universidade Católica São Paulo.

SARESP: Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo.

SED: Secretaria Escola Digital

SEE-SP: Secretaria de Estado da Educação de São Paulo.

SCIELO: Scientific Electronic Library Online

UNICAMP: Universidade Estadual de Campinas.

UFES: Universidade Federal do Espírito Santo.

UFMG: Universidade Federal de Minas Gerais.

UNESP: Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
Contextualização: O Cenário Social Atual	14
Estrutura do Trabalho	17
1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA	19
1.1 Pesquisas e Estudos Acadêmicos	19
1.2 Justificativa - Interesse e Relevância do Tema	24
1.3 Determinação de Objetivos do Estudo.....	25
2. APORTE TEÓRICO.....	27
2.1 Escola e Qualidade.....	27
2.2 Políticas Públicas para a Educação	31
2.3 As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)	33
2.4 O Gestor Escolar	36
2.5 Ordenamentos Legais: Legislação e Documentos Oficiais Consultados.....	38
3. A SEE-SP: AS POLÍTICAS E OS PROGRAMAS DE INFORMATIZAÇÃO DA GESTÃO	40
3.1 Os Programas de Informatização da Gestão	46
3.2 O Sistema de Gestão Dinâmica da Administração Escolar (GDAE)	49
3.3 A Secretaria Escolar Digital (SED)	50
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	52
4.1 Instrumento de Coleta de Dados	53
4.2 Metodologia de Análise: Análise do Discurso	56
4.3 Caracterização do Universo de Pesquisa	58
4.3.1 A Diretoria de Ensino- Região Catanduva.....	58
4.3.2 Organização dos Dados	58
4.3.3 Identificação das Escolas: Dados de Contexto.....	59
4.3.4 Perfil dos Diretores Entrevistados.....	66
5. RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE DE DADOS.....	68
5.1 Categorias e Subcategorias de Análise	68
5.2 Existência e Operacionalização dos Recursos Tecnológicos.....	69
5.3 Gestão com Tecnologias	72
5.4. Perspectiva do Gestor	76
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92

REFERÊNCIAS	95
ANEXO	100
Anexo 1 – Instrumento de pesquisa (questionário)	100

INTRODUÇÃO

Inicialmente, faço um breve histórico da minha formação acadêmica e trajetória profissional. Possuo Licenciatura Plena em Geografia, com habilitação em História, pelo Instituto Municipal de Ensino Superior- Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Catanduva- IMES/Catanduva (1995), Complementação em Pedagogia, Especialização em Aperfeiçoamento em Suporte Básico de Informática pela Universidade Federal do Espírito Santo-UFES (2002), Especialização em Gestão Educacional pela Universidade Estadual de Campinas-UNICAMP (2007), Especialização em Gestão Escolar (2006) e Especialização em Tecnologia em Educação pela Pontifícia Universidade Católica-PUC-RJ (2010).

Concernente à minha experiência profissional, possuo 21 anos de experiência na área da educação. Minha trajetória iniciou-se na Educação Infantil (pré-escola) e nas séries iniciais do Ensino Fundamental como titular de cargo efetivo de Professora de Educação Básica I (PEB I¹) na rede pública estadual paulista.

Posteriormente, atuei, como titular de cargo efetivo de Professora de Educação Básica II (PEB II²), nas disciplinas de Geografia e História, trabalhando com o Ensino Fundamental anos finais e com o Ensino médio. Adicionalmente trabalhei como Assistente Técnico Administrativo, Assistente Técnico Pedagógico de Tecnologia e Professora Coordenadora de Tecnologia Educacional, responsável pelo Núcleo Regional de Tecnologia Educacional (NRTE), junto à Diretoria de Ensino-Região Catanduva, atuando na capacitação e na formação continuada de docentes para a utilização dos recursos tecnológicos e dos programas implementados pela Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (SEE-SP). Destaco programas relevantes com ênfase nas tecnologias em que atuei: Programa Aluno Monitor³, Rede do Saber⁴, Projeto Gestão Escolar e Tecnologias⁵, e o Programa ACESSA Escola⁶.

¹PEB I: Docentes do quadro do magistério quadro da SEE-SP, com exercício nos anos iniciais do Ensino Fundamental-1º ao 5º ano.

²PEB II: Docentes do quadro do magistério da SEE-SP, com exercício nos anos finais do Ensino Fundamental-6º ao 9º ano e Ensino Médio.

³Programa Aluno Monitor: Projeto específico para as Salas de Informática das escolas da rede estadual paulista, criado em 2003 e contemplava uma equipe de alunos monitores, para atuar nas Salas Ambientadas de Informática (SAI). Os objetivos do programa eram de criar um ambiente para o desenvolvimento de atividades pelos alunos e professores da escola, incentivando a participação dos alunos na solução dos problemas da escola orientada pelos princípios do Protagonismo Juvenil. Disponível em <http://educacao.sp.gov.br>. Acesso em 01/11/2016.

⁴A Rede do Saber foi criada em 2001, e é uma das maiores redes públicas de videoconferências com finalidades pedagógicas da América Latina. Integra a Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Professores do Estado de São Paulo “Paulo Renato Costa Souza” (EFAP), da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEE-SP), que oferece cursos de formação continuada aos 270 mil funcionários da SEE-SP, presentes nos órgãos centrais e vinculados, em 91 diretorias de ensino e em 5.300 escolas. Disponível em: <http://www.rededosaber.sp.gov.br/Acesso> em 01/11/2016.

Atualmente exerço função gestora, como Diretora Técnica do Centro de Informações Educacionais e Gestão da Rede Escolar, junto à Diretoria de Ensino-Região de Catanduva (DECAT) e sua respectiva área de jurisdição (rede escolar estadual, redes municipais e particulares) na SEE-SP, abrangendo um total de 190 escolas.

No Ensino Superior, possuo experiência acadêmica e profissional na docência no ensino de Geografia, com ênfase em Geografia Humana, e docência na área da Educação, com ênfase em Tecnologia da Informação e Comunicação, desde o ano 2008. Nos Cursos de Graduação de Geografia, História, Biologia e Pedagogia, ministrei, alternadamente, durante estes anos as disciplinas: Geografia Humana, Geografia Regional, Geologia, História do Pensamento Geográfico, Gestão Educacional, Educação e Novas Tecnologias, Currículos e Programas, Filosofia da Educação, Sociologia da Educação. Em 2016, no Curso de Pedagogia, ministrei as disciplinas de Educação e Novas Tecnologias, Currículos e Programas e Sociologia da Educação.

Em minha trajetória profissional, atuando desde a pré-escola até o ensino superior, e atualmente na gestão, sempre estiveram presentes os ideais educacionais na busca de uma educação de qualidade que possa contribuir para a transformação social.

Na docência e na gestão, os recursos tecnológicos, artefatos, plataformas⁷, sistemas dinâmicos⁸, sempre me encantaram, pois historicamente marcam a sociedade moderna e, mais especificamente, a sociedade pós-moderna, abrindo possibilidades para um novo caminhar frente aos desafios propostos à educação.

Contextualização: O Cenário Social Atual

A modernidade tem como marca característica o desencanto social em relação à religião, à política e à ciência, o questionamento às ideias da verdade e do progresso, uma vez

⁵Projeto Gestão Escolar e Tecnologias, criado em 2004, através de uma parceria público-privada com a Microsoft Brasil, PUC-SP e SEE/SP para preparar suas equipes de gestão no que se refere à inserção das TIC na gestão e no cotidiano da escola. Disponível em <http://educação.sp.gov.br>. Acesso em 01/11/2016.

⁶O programa ACESSA Escola foi criado em 2008, com o objetivo de atender alunos, professores e comunidade nas salas de informática da rede estadual pública paulista, oferecendo acesso a computadores e à internet para alunos, equipe escolar e comunidade, a fim de promover a inclusão digital e o enriquecimento cultural, intelectual e social. Disponível em <http://educação.sp.gov.br>. Acesso em 01/11/2016.

⁷Plataformas incluem: uma arquitetura de hardware, um sistema operacional. Exemplo: Plataforma Windows. Disponível em <https://www.portaleducacao.com.br/informatica/plataforma-windowsm>. Acesso em 05/11/2016.

⁸Sistemas dinâmicos: Um sistema de informação também é um sistema que recebe recursos (dados) como entrada e os processa em produtos (informação) como saída. O conceito de sistema abrange a inclusão de mais um componente: feedback ou realimentação. Um sistema dinâmico é o que sofre mudanças rápidas e constantes devido a mudança de seu ambiente. Disponível em <http://www.sypnet.com.br>. Acesso em 05/11/2016.

que a comunicação e o consumo é que se mostraram fatores essenciais para entender a atual fase da civilização. Há predomínio do imediato, do aqui e agora, do tempo presente.

Grosso modo, entende-se por modernidade o período histórico iniciado com o Iluminismo e que se desenvolveu até aproximadamente a metade do século XX. Caracterizou-se pela crença na ciência, na razão e no progresso como guias da humanidade, princípios que deixaram de ser referências quando a realidade mostrou seu fracasso.

Muitos autores falam em sociedade pós-moderna, caracterizada pela globalização, pelo sistema capitalista e pelas leis de mercado como reguladoras da produção, da distribuição e do consumo. Apresenta a busca pela democracia, as formas reguladas por constituições e estados de direito e meios de comunicação de massa. Essas características da sociedade pós-moderna abrangem as dimensões econômicas, políticas e ideológicas permeadas pelos meios de comunicação na socialização e na construção de esquemas de referências para a sociedade e indivíduos.

Segundo Pérez Gómez (2001), a sociedade pós-moderna, é a condição social própria da vida contemporânea com características econômicas, sociais e políticas bem determinadas pela globalização: extensão das democracias como sistema de governo, domínio da comunicação telemática que favorece a hegemonia da comunicação de massa e o transporte instantâneo das informações a todos os cantos da terra. Experimentamos mudanças no processo produtivo, e um processo de mudanças constantes no que diz respeito ao deslocamento de valores do plano de racionalidade e produtividade da concepção positivista para uma leitura de mundo pós-moderno fundamentado na miscigenação, fragmentação, autonomia, pragmatismo, relativismo, multiculturalismo formando uma aldeia global.

Esta sociedade pós-moderna é marcada pela racionalidade humana (marca da modernidade) que passa a coordenar toda atividade científica e técnica, o governo das pessoas e a administração das coisas sem a crença na dependência das forças sobrenaturais, em um mundo de matrimônios mistos: entre as palavras e as coisas, o poder e a imaginação, a realidade material e a construção linguística. (PÉREZ GÓMEZ, 2001).

Pérez Gómez (2001) afirma que vivemos num momento onde nos movemos em um fluxo permanente entre a negação e a afirmação do sentido e da funcionalidade das construções sociais, diante dos vazios e das contradições do pensamento pós-moderno que tem soprado fortemente nas articulações teóricas das diferentes ciências. Na situação contemporânea, o autor enfatiza que enfrentamos nas últimas décadas uma inevitável

sensação de crise externa e interna da configuração da cultura, nas representações de modernidade e pós-modernidade. Com relação à modernidade, o autor destaca que:

A modernidade, a ideia de progresso linear e indefinido, e produtividade racionalista, a concepção positivista, a tendência etnocêntrica e colonial de impor o modelo de verdade, bondade e beleza próprio do ocidente como um modelo superior e a concepção homogênea de desenvolvimento humano, que discrimina e despreza as diferenças de raça, sexo e de cultura, se desmorona ante as evidências da história da humanidade no século XX, coalhada de catástrofes e hostilidades. (PÉREZ GÓMEZ, 2001, p. 21-22)

O autor ainda nos elucida que os grandes relatos também marcam a modernidade, impondo uma forma de civilização:

Apesar dos inquestionáveis avanços dos grupos humanos neste período, as ambiciosas promessas dos grandes relatos e a fé inquebrantável no poder da razão (definida habitualmente como única e com maiúscula) se chocam inevitavelmente com a frustrante linguagem de fatos e acontecimentos dolorosos e decepcionantes para a humanidade. (...) a modernidade, tão orgulhosa e segura do poder da razão e da esperança de felicidade, vê frustrados seus projetos diante de acontecimentos históricos tão desprovidos de razão, como as duas guerras mundiais; Hiroshima; Nagasaki; o extermínio provocado pelos nazistas; as invasões russas de Berlim, Praga, Budapeste, Polônia; as guerras do Vietnã e do Golfo pérsico; a crise dos Balcãs: Croácia e Sérvia; o desastre de Chernobyl; a fome a greve; a imigração; o racismo e a xenofobia; a desigualdade norte sul; as políticas totalitárias; a destruição de alimentos para manter os preços; a corrida armamentista; as armas nucleares, etc. (PÉREZ GÓMEZ, 2001, p. 23-24)

O autor aponta que o pensamento pós-moderno surge na crítica à racionalidade moderna e é um conceito difuso. O sufixo “pós” nos leva a negar ou a superar a modernidade quando esta continua a ser o núcleo fundamental, pois a modernidade é o império da razão como instrumento privilegiado nas mãos do humano para exercer a técnica e a ciência.

Ao mesmo tempo em que avançamos enquanto coletividade percebe-se que, por vezes tais características representam um avanço no pensamento rígido e mecanizado, entretanto, nas entrelinhas também estão inseridas novas formas de controle e manipulação da sociedade.

Bauman (2003) propõe a categoria de modernidade líquida, em contraposição à modernidade sólida, que era definida pela sociedade industrial e pela guerra-fria, em que dois núcleos de produção de julgamentos distintos e antagônicos se apresentavam: o capitalista e o comunista. Com o fim da guerra fria, sedimentou-se a primazia do consumo e das ferramentas virtuais de socialização. Na modernidade líquida as relações são fluidas e frágeis. Parece que

há maior liberdade, o que é um engano. O mal-estar psíquico agravou-se entre os homens e a globalização trouxe uma nova forma de exclusão, a do não-consumidor: o estranho que mostra condições errantes e não têm lugar no espaço social reservado aos consumidores e gastadores compulsivos.

Nesse contexto contemporâneo e pós-moderno, os sistemas de informação, provenientes das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) estão presentes na sociedade e o ambiente escolar não está dissociado deste contexto. Há alterações nos âmbitos econômicos, políticos e sociais, que desencadeiam políticas públicas para a educação e para a função da escola, na busca de modelos de gestão mais produtivos.

O gestor escolar está diante de um novo cenário de muitos desafios: mudanças paradigmáticas econômicas, sociais e políticas. Faz-se necessário, portanto, compreender como o gerenciamento e a utilização das informações podem se tornar fatores importantes para a tomada de decisões pedagógicas e administrativas pela escola sob a liderança de seus gestores (diretores de escola).

Estrutura do Trabalho

No contexto da sociedade moderna caracterizada pelos aparatos tecnológicos de informação e comunicação, há que se considerar os desafios propostos à educação e especificamente ao gestor escolar.

A partir da minha trajetória profissional e de meu encantamento pela utilização das tecnologias na docência e na gestão, e como estas historicamente marcam a sociedade pós-moderna, abrindo possibilidades para um novo caminhar frente aos desafios propostos à educação, apresento a seguir a estrutura deste trabalho de pesquisa.

Esta pesquisa está organizada em cinco capítulos: No capítulo 1, apresento a revisão de literatura para o levantamento bibliográfico e análise das publicações que abordam o tema objeto dessa pesquisa. Nesse mesmo capítulo, apresento a justificativa e os objetivos da pesquisa.

O capítulo 2, através do aporte teórico, aborda os seguintes temas: escola e qualidade, políticas públicas para a educação, o gestor escolar e as tecnologias da informação e comunicação (TIC).

Considerando o objeto de estudo desta pesquisa, que se encontra apoiado na SEE-SP, rede estadual pública paulista, neste capítulo, são apresentados também, os ordenamentos

legais, destacando os documentos utilizados.

No capítulo 3, aborda-se a Secretaria Estadual da Educação de São Paulo, as políticas e os programas de informatização da gestão. Destaca-se neste capítulo, o sistema de gestão dinâmica da administração escolar (GDAE) e a secretaria escolar digital (SED).

No capítulo 4 são apresentados os procedimentos metodológicos, o instrumento de coleta de dados e a caracterização do universo de pesquisa. Os dados, os resultados obtidos, a análise e discussão são apresentados no capítulo 5.

Na sequência apresento as considerações finais, que resultam da reflexão sobre o objeto de estudo desta pesquisa, mediante a relação dos resultados obtidos e do referencial teórico adotado.

1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

1.1 Pesquisas e Estudos Acadêmicos

Iniciei minha pesquisa sobre o tema na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP, na Biblioteca Digital Brasileira da Unicamp, na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações – Cathedra /UNESP e em periódicos na *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). Dos trabalhos levantados, quatorze mostraram maior afinidade com o tema que pretendo investigar, 05 (cinco) são da Pontifícia Universidade Católica (PUC-SP), 03 (três) Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), 06 (seis) da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP) e três artigos publicados em periódicos. Essa abordagem inicial permitiu uma reflexão acerca dos desafios postos à gestão escolar frente ao papel de liderança e da importância do gestor escolar, bem como a análise das mudanças implantadas pelas TIC no gerenciamento das informações na sociedade e nas organizações. Nesse contexto, destaca-se também a análise das políticas públicas educacionais que direcionam as ações de administração e gestão escolar.

Destaco a seguir teses, dissertações e periódicos, bem como as contribuições deste material para o problema de pesquisa Gestão Escolar e Tecnologias. As teses, dissertações e periódicos foram agrupadas pelos seguintes temas: Políticas Públicas e Qualidade da Educação; Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), O Gestor Escolar e Gestão Democrática. Há que se considerar que na maior parte dos casos existem teses e dissertações relevantes, que permeiam dois ou mais temas, que serão retomados na continuidade dessa pesquisa.

No artigo de Ferreira (2000), o autor aborda os efeitos das interdependências e complementaridades entre as novas tecnologias e como estas são cada vez mais visíveis nas sociedades contemporâneas e na organização do trabalho, nomeadamente nas sociedades capitalistas desenvolvidas.

Salomão (2011) aponta que as mudanças que marcaram a entrada do novo milênio, caracterizadas por aspectos como globalização, rápidas e profundas transformações tecnológicas e acentuada competição pelos mercados, têm modificado os padrões de produção e organização do trabalho, colocando o conhecimento e a informação como variáveis importantes para as novas formas de organização social e econômica. Na última década do século passado, a educação ganhou maior centralidade, constituindo-se em uma das áreas das

políticas públicas mais sistematicamente reformadas. A questão da garantia da qualidade do ensino para todos passou a integrar as agendas políticas em função do reconhecimento do valor estratégico da educação para o desenvolvimento da sociedade atual, assim como condição importante para a formação do cidadão.

Oliveira (2015) indica que há representações sociais a respeito do tema qualidade e o que essas representações são ou não capazes de gerar nas ações empreendidas no interior das escolas públicas. As análises da autora pressupõem que o exercício científico deve considerar as múltiplas causas e a pluralidade de atores envolvidos, para que seja possível compreender o processo de materialização das políticas públicas educacionais, ou seja, os múltiplos fatores, os diversos discursos e os fenômenos sociais que influenciam a ação dos indivíduos. A autora aponta que o discurso do sujeito coletivo e como estes concebem a qualidade da educação, este sujeito coletivo é representado para a autora, pelas políticas educacionais e escola. Os discursos exercem influência sobre as práticas escolares e as representações dos integrantes das escolas, justamente por serem eles discursos que se referenciam em um modelo ideal de escola.

Nesse contexto, Cervi (2010) destaca que a presença, a manutenção, a ampliação e a penetração do Estado na escola como provedor e regulador, é um acontecimento envolvido em muitos desassossegos. A autora analisa a escola e a escolarização como um conjunto de processos regulados pelo Estado. Analisa também, a Política de Gestão Escolar na Sociedade de Controle, uma sociedade que tenta inibir as resistências, buscando a participação, conferindo, a cada um, grau de gestão, uma sociedade democrática onde se pode quase tudo desde que seja dentro da norma, da lei, das diretrizes, dos parâmetros, das políticas. Uma sociedade que exige de cada um de nós o governo de si e dos outros. Segundo Foucault (1996) uma questão de governamentalidade.

Cervi (2010) considera a emergência das práticas discursivas sobre a gestão democrática e a formação do gestor na escola, na última metade do século XX, tomando como referência as pistas de Foucault⁹ (1996) e Deleuze¹⁰ (2006) em pensar o presente a partir das noções de governança na sociedade de controle, sociedade que pretende controlar tudo e

⁹Foucault (1996) destaca que, no século XIX, desenvolve-se, em torno da instituição judiciária e para lhe permitir assumir sua função de controle dos indivíduos ao nível de sua de sua periculosidade, uma série de instituições que vão enquadrar os indivíduos ao longo de sua existência; instituições pedagógicas como a escola, psicológicas ou psiquiátricas como o hospital e o asilo, a polícia, etc.

¹⁰Deleuze (2006), diz que estamos entrando nas sociedades de controle, que funcionam não mais por confinamento, mas por controle contínuo e comunicações instantâneas. Uma sociedade que tenta inibir as resistências, buscando a participação, conferindo, a cada um, certo grau de gestão.

todos; que pretende tornar cada um responsável pelos resultados educacionais, em que o controle é de curto prazo e de rotação rápida, mas também contínuo e ilimitado. É relevante a análise do gestor na função de governar a si e aos outros dentro das normas pautadas externamente, sob a exigência de uma escola democrática, a mesma convoca à participação e ensina ao gestor, como ser democrático.

Cervi (2010) afirma que política de gestão escolar democrática na sociedade de controle se constitui em movimentos que vão da escola idealizada pelo governo até a aprendizagem do governo de si mesma pela escola, mas com obediência às normas externas, cumprindo uma estratégia de governamentalidade. A gestão democrática é o efeito temporário em um jogo de forças, um jeito de administrar, gerenciar, controlar, pensar, exercer, fazer funcionar a vida, as instituições e as pessoas, uma estratégia de governo.

A autora ressalta que programas de formação amplificam dispositivos, produzem modos de subjetivação, com ênfase em ser gestor flexível, dinâmico, polivalente, participativo, acoplando a exigida qualificação das disciplinas a certificações próprias da sociedade de controle. Os deslocamentos das funções do diretor para o administrador e desta para a de gestor, com gestão democrática, alterna vigilância centralizada e controles descentralizados.

Ligeiro (2007), em sua análise, descreve a gestão escolar como um processo complexo e dicotômico, pois ao mesmo tempo em que favorece a democratização da educação, com maior participação da comunidade nos processos decisórios sobre as demandas da escola, reflete os limites do diretor na condução da administração com essas características.

Militão (2015) destaca a especificidade da administração/gestão escolar que a afasta de seu pertencimento/vinculação à administração de empresas. Dentre essas particularidades, considera que toda ação do diretor/gestor no interior do espaço escolar ou nos espaços externos estão imbricadas a uma natureza pedagógica, indissociável das dimensões técnica e política da sua atuação.

Carleto (2009) analisa as possibilidades da informática na administração educacional como uma realidade no cenário contemporâneo constituído por uma sociedade informacional. Em particular, os recursos oferecidos por meio das Tecnologias da Informação e Comunicação, quando devidamente utilizados, servem como ferramenta de auxílio ao gerenciamento de informações nas organizações, sejam elas comerciais ou educacionais.

Segundo o autor, o manuseio de informações acadêmicas, o gerenciamento e o processamento de arquivos eletrônicos de alunos e professores, assim como a otimização na

tomada de decisões são contribuições que essas tecnologias apresentam em benefício da escola, principalmente, como instrumento de articulação entre o trabalho administrativo que contempla a secretaria acadêmica e o trabalho pedagógico dos professores.

Macêdo (2000) verifica também que não basta disponibilizar tecnologias sem uma cultura informacional, sem uma prática consciente, planejada, sistematizada, enfim, sem uma política que contemple a utilização do potencial das tecnologias.

Borges (2009) analisa como ocorre a apropriação das tecnologias digitais pelo sujeito e, mais especificamente estabelece como desvelar e compreender esse processo, utilizando os memoriais reflexivos do curso Gestão Escolar e Tecnologias. Afirma que a apropriação tecnológica é um processo complexo, indicando que a mesma não está nem no sujeito e nem nas próprias tecnologias, mas nas relações estabelecidas entre eles com a mediação do computador, é, portanto um processo relacional, complexo e em espiral.

Koo (2011) aponta a Web 3 no contexto comunicacional e em especial nas mídias sociais, e o serviço na Web como o foco das atenções, tanto nas transações econômicas, como nos processos de criação do conhecimento. Destaca a Web (rede) e mostra a trajetória percorrida pela Web 1.0, Web 2.0, Web 3.0 (novo estágio da Web).

O autor aponta a Web 1.0, como o meio pelo qual, os usuários mudaram a forma de comunicação, o computador pessoal passou a parte dos lares, e, como consequência, nos desfizemos da máquina de escrever. Na Web 1.0 uso da internet começou como um meio de troca de e-mail e uma infraestrutura de armazenamento de informações, os quais estabeleceram as bases para desenvolvimento das funcionalidades futuras, como as conexões que construíram as redes sociais.

Já, na Web 2.0 o foco é no usuário, enquanto a Web 1.0 centrou-se no conteúdo fornecido por uma pequena população que dominava as técnicas das páginas estáticas (pouca interatividade entre os usuários). As aplicações da Web 2.0 têm democratizado a web por meio da priorização dos conteúdos gerados e mantidos pela conectividade social, consolidou-se uma nova forma de comunicação interpessoal (as redes sociais). As reflexões acerca da Web 3.0, a Web inteligente, também denominada como Web semântica, põem em evidência não apenas a evolução dos equipamentos e *softwares*, mas principalmente as alterações de comportamento a partir das inovações da Web¹¹, que possibilitam conexões das informações

¹¹Web é uma palavra inglesa que significa teia ou rede. O significado de *web* ganhou outro sentido com o aparecimento da internet (1991). A web passou a designar a rede que conecta computadores por todo mundo, a World Wide Web (WWW). A web significa um sistema de informações ligadas através de hipermídia (hiperligações em forma de texto, vídeo, som e outras animações digitais) que permitem ao usuário acessar uma

na rede que levam em conta o contexto dos usuários, possibilitando, assim, a construção de novas plataformas de serviços e da inteligência artificial. Muda-se o foco da predominância dos bens materiais para os bens imateriais. É relevante também, a abordagem do autor acerca das plataformas digitais como um conjunto de recursos que fornece uma base, um conjunto de suporte, estrutura, que permite que se desenvolvam e construam outras funcionalidades ou aplicações, que são as facilidades utilizadas pelos usuários. As plataformas computacionais são implementações de um conhecimento agregado e acumulado, que possuem uma arquitetura com componentes bem definidos, denominados *Framework*, e que serve de base para outras implementações. Normalmente, ela é baseada em tecnologias, selecionadas em função de uma estratégia, com objetivos bem definidos e que abriga possíveis extensões.

Koo (2011) afirma que muitas novas profissões têm a sua origem em inovações da Web, sejam elas ligadas diretamente à tecnologia, ou simplesmente à geração de conteúdo para ser consumido por meio de rede. As inteligências humanas e as inteligências artificiais colaborarão para possibilitar a criação de uma nova cultura, de novos comportamentos e de sociedade conectada.

Nesse contexto, Bancovsky (2008) identifica as influências de programas de formação para utilização das tecnologias no cotidiano da gestão escolar, destacando o Projeto Gestão Escolar e Tecnologias que visou desenvolver um trabalho de formação de gestores para o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) na gestão escolar e no cotidiano do projeto escolar, bem como apoiar e prover condições para que os professores pusessem incorporar as TIC à prática pedagógica, de forma a proporcionar aprendizagem significativa aos alunos. O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias resultou de uma parceria firmada entre a Pontifícia Universidade Católica (PUC-SP), a Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (SEE-SP) e da Microsoft Brasil.

A autora verifica possíveis mudanças nas práticas da gestão escolar, nas dimensões técnico-administrativa e pedagógica das Unidades Escolares participantes e aponta que os gestores adquiriram autonomia na utilização dos recursos tecnológicos no ambiente escolar.

A observação do volume de teses, dissertações e periódicos, indicou que nos últimos anos, não há trabalhos específicos que abordam o tema objeto de pesquisa, porém há trabalhos relevantes em relação à Gestão escolar, às políticas públicas e à utilização das tecnologias da informação e comunicação na sociedade e na escola.

Tais pesquisas e leituras se mostraram relevantes na medida em que propiciaram reflexões sobre conceitos de gestão, políticas públicas, mecanismos de tomada de decisão,

gestão pública, descentralização, o gestor escolar, tecnologias da informação e comunicação.

Considerando a abrangência do tema a ser pesquisado e o levantamento bibliográfico, aprofundi a pesquisa em referenciais teóricos pertinentes, que delinearão o objeto de pesquisa, qual seja, Gestão Escolar e Tecnologias, este se desdobrará em quatro grandes tópicos: escola e qualidade, políticas públicas para a educação, tecnologias da informação e comunicação (TIC) e o gestor escolar.

1.2 Justificativa - Interesse e Relevância do Tema

No campo das políticas públicas os estabelecimentos de ensino estão experimentando uma nova forma de regulação que lhes atribui mais autonomia, o que não significa especificamente melhoria na qualidade de ensino, pois é a utilização da autonomia que efetivamente fará a diferença nos sistemas públicos de ensino, pois estes, para além de coletivos de trabalho, são sistemas de relações complexos.

Os estabelecimentos de ensino fazem parte do mundo das organizações de tipo burocrático, devido ao seu modo predominante de regulação e de exercício de poder. Nas organizações de tipo burocrático, a legitimidade do poder baseia-se na crença generalizada de que é justo obedecer às leis e às regras fixadas segundo procedimentos legais e formalizadas.
(HUTMACHER, 1992, p.60)

Hutmacher (1992) destaca que não basta à escola a transmissão de conhecimentos, é necessário o desenvolvimento de atitudes que não são novas, mas que eram atingidas apenas pelos melhores. O espaço escolar é constituído pela relação professores-alunos, professores-professores, alunos-alunos, nas relações, representações e práticas do ensinar e aprender. A escola como organização possui funções bem definidas, às vezes inalteradas ao longo do tempo.

Sistemas que apostam na imposição de alterações nos programas e na estrutura pedagógica da escola têm suas esperanças muito parcialmente satisfeitas porque mudanças nas práticas escolares significam mexer no currículo oculto enraizado nas mentalidades.

Portanto, é preciso provocar mudanças a partir de dentro. Formuladores de mudanças sentem-se impotentes, pois “a renovação das práticas não se decreta”, ou seja, práticas pedagógicas, crenças, representações, atitudes frente aos alunos e à aprendizagem dos profissionais da educação escapam à lógica do decreto (HUTMACHER, 1992).

Nos estudos sobre educação, o interesse tende a focalizar-se ou no centro político-administrativo ou na sala de aula. Mas entre esses dois, existe o espaço da instituição-escola,

da cultura organizacional, que articula a sala de aula às demais instâncias do sistema, exercendo um papel intermédio. Então, é preciso pensar em qual é o lugar do estabelecimento no sistema educativo. Não é a escola em geral, mas cada estabelecimento de ensino com sua identidade, com a subjetividade dos professores e dos alunos, que constitui o lugar concreto de investimento nas mudanças. Cada estabelecimento é afetado de diferente forma, considerando-se seu o clima social que impera como fator de eficiência.

A sociedade atual, sociedade da informação e do conhecimento, é marcada pelos meios de comunicação e pelo avanço das ciências, das inovações e da tecnologia. Os recursos tecnológicos estão disponíveis a todos: escola, professores e alunos e as informações no domínio público. Mediante esta sociedade de constantes transformações, já é lugar comum a afirmação da necessidade de ressignificação da escola e de seus profissionais para melhoria da qualidade do processo educacional.

Nesse sentido, entende-se que, na sociedade contemporânea, a inserção das tecnologias nas práticas de gestão torna mais eficaz os processos de acompanhamento, controle e articulação entre os vários níveis e registro, essenciais para fornecer condições mais precisas para a tomada de decisões administrativas e pedagógicas.

A presente pesquisa justifica-se pela necessidade de refletir acerca do papel do diretor de escola como uma das lideranças fundamentais nestes movimentos de mudanças, potencializando a utilização das TIC no ambiente escolar a favor da construção da qualidade educativa que garanta a efetividade dos objetivos educacionais implícitos na função social da escola.

Neste cenário atual e diante destas inquietações observei que os temas relativos à gestão escolar foram abordados em situações distintas. Há trabalhos que analisam a gestão escolar, a gestão democrática, gestão e administração, políticas públicas e o gestor escolar. Porém, observei que há poucos trabalhos específicos de gestão escolar e tecnologias, objeto da minha pesquisa.

1.3 Determinação de Objetivos do Estudo

O objetivo geral desta pesquisa é contribuir para a análise sobre as repercussões da utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) na organização da administração escolar e nas práticas de gestão em escolas do sistema estadual de ensino de São Paulo.

Esse objetivo geral se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

- 1- Caracterizar os sistemas de administração dinâmica propostos pelas políticas de Educação da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (SEE-SP).
- 2- Apreender a relação entre a gestão escolar e as TIC, a gestão compartilhada e o acesso às redes de informações para a tomada de decisões, a partir da utilização do fluxo de informações nos sistemas dinâmicos.
- 3- Investigar, em especial, se e como as plataformas e os sistemas dinâmicos de informação propostos pela Secretaria de Educação do estado de São Paulo viabilizam o trabalho do gestor escolar, tornando eficazes os processos de acompanhamento, controle, registro e articulação entre os vários níveis, para a tomada de decisões administrativas e pedagógicas.
- 4- Apreender se e como o gerenciamento das informações é subsídio relevante ao processo de gestão e à produção de atividades colaborativas no cotidiano escolar.

2. APORTE TEÓRICO

Os referenciais teóricos foram agrupados dentro dos seguintes temas: escola e qualidade, políticas públicas para a educação, as tecnologias da informação e comunicação (TIC) e o gestor escolar.

O embasamento teórico desse estudo pautou-se nos autores: Ball (2005), Bauman (2003), Charlot (2007), Deleuze (2006), Foucault (1996), Hutmacher (1992), Lévy (2000), Pérez Gómez (2001). No entanto, sem exclusão de outros autores, como Almeida (2006), Dourado (2007), Falsarella (2011), Libâneo (2009), Luck (2001), Masetto (2003), Paro (2001) e também autores das teses, artigos e dissertações.

Foram incluídos como aportes no final deste capítulo os ordenamentos legais porque, de certa forma, também serviram à seleção das referências, uma vez que o objeto de estudo desta pesquisa está pautado em um dos pontos da política educacional da SEE-SP.

2.1 Escola e Qualidade

Atualmente vivemos em uma sociedade, caracterizada por transformações globais no processo produtivo e nos padrões sociais mundiais, decorrentes do avanço tecnológico nos mundos do trabalho, da eletroeletrônica, da microeletrônica e da informática e, conseqüentemente, no mundo das comunicações. Essa realidade decorrente da fase atual do capitalismo levou à produção cada vez mais rápida do conhecimento, à seleção de consumidores específicos e à formação de mão de obra para a multifuncionalidade e para a criatividade, ou seja, indivíduos dotados de uma formação cultural e científica que lhes possibilite tornarem-se participantes do padrão produtivo e de todas as instâncias da sociedade, mas provocando também o aumento das desigualdades sociais.

Esse contexto produtivo requer trabalhadores qualificados e consumidores mais formados e qualificados, quer para produzirem mercadorias ou serviços, quer para utilizá-los. Não se trata apenas de desenvolver competências técnicas novas, mas também de aumentar o nível de formação básica da população. (CHARLOT, 2007).

A globalização que inicialmente apresentava-se no âmbito econômico, hoje alastra-se para outros âmbitos, socioeconômico, cultural e o político, fortalecendo o neoliberalismo. Quanto mais avançam os fluxos econômicos avançam, mais o Estado recua em suas funções, e a ideologia neoliberal avança por todos os setores da sociedade.

Segundo Charlot (2007), o neoliberalismo está progredindo na área da educação, evidenciado por vários fenômenos. Nos Estados Unidos, está sendo desenvolvido um dispositivo de *vouchers*¹² e também já existem empresas de *management*¹³ das escolas públicas e em vários países desenvolvem-se, redes de escolas particulares (no Brasil, as pessoas da classe média escolarizam os seus filhos em escolas particulares).

A sociedade contemporânea aponta desafios à escola, pois frente ao desenvolvimento econômico e social, ao neoliberalismo, ao maior nível de formação da população, a escola ainda precisa resolver os problemas oriundos da democratização escolar

Charlot (2007, p.135) afirma que:

Existem desafios postos à escola, pois a sociedade contemporânea, prioriza as lógicas de qualidade e eficácia, e assim a escola deve atender as novas exigências. Essas não são em si abusivas, mas resta saber o que significam as palavras “qualidade” e “eficácia” quando referidas a escola. Pode esse sentido ser muito diferente numa lógica do diploma e da concorrência e num projeto de verdadeira formação para todos. Por a sociedade contemporânea ser envolvida num processo de globalização neoliberal, a educação tende a ser considerada como uma mercadoria entre outras, num mercado “livre” onde prevalece a lei da oferta, de demanda e da concorrência.

Nesse contexto, sobretudo a partir dos anos 1990, novas demandas são feitas à educação, com o foco na qualidade de ensino.

Hutmacher (1992, p.49) afirma que:

Hoje em dia, existem poucas certezas quanto às conclusões dos debates e das lutas de interesse que estão em vias de redefinir as finalidades dos sistemas de ensino, e das escolas e as políticas escolares. Vale a pena, no entanto, assinalar uma ideia bastante geral, que diz respeito à natureza da mudança: sem regredir do ponto de vista quantitativo, a escola tem que proceder a uma espécie de mutação qualitativa. O tema da reunião dos Ministros da educação dos países da OCDE¹⁴ (Paris, 1990) ilustra essa exigência, graças a uma fórmula expressiva: Uma educação de qualidade para todos.

O autor ainda enfatiza que há uma ideia bastante geral a respeito da natureza da mudança. Segundo Hutmacher (1992), os sistemas de ensino (de vários países) têm desenvolvido um novo sistema de regulação, percebendo-se que nem sempre a

¹²*Voucher*- Alguns Estados locais, ou distritos escolares, já não financiam a escola, oferecem um *voucher* (cheque, passe, “vale”) aos pais, que o usam para pagar a escola, seja ela particular ou pública.(CHARLOT, 2007).

¹³*Management* - Empresas privadas contratadas pelos Estados para dirigir escolas públicas, com a ideia de melhorar a eficácia das escolas. (CHARLOT, 2007).

¹⁴OCDE- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

descentralização e a autonomia são, por si, suficientes para garantir uma educação melhor, embora o modo como as escolas gerenciam a autonomia e a descentralização seja fundamental.

A escola desenvolve um coletivo de trabalho e um sistema de relações, aliás, um dos maiores coletivos de trabalho (dos alunos e dos professores) das sociedades atuais. A entidade-escola tem subsistido no tempo, independentemente de quem a forma, anima e habita em determinado momento. A escola é uma organização: um coletivo humano coordenado, orientado para uma finalidade, controlado e atravessado pelas questões do poder (HUTMACHER, 1992).

Para Dourado (2007), a qualidade da educação deve ser entendida como fenômeno complexo e deve ser abordada a partir de várias perspectivas que assegurem dimensões comuns. É definida envolvendo a relação entre os recursos materiais e humanos, bem como, a partir da relação que ocorre na escola e na sala de aula, ou seja, os processos de ensino e aprendizagem, os currículos, as expectativas de aprendizagem com relação à aprendizagem das crianças etc. Destaca, ainda, que a qualidade pode ser definida a partir de aspectos objetivos, tais como os resultados educativos representados pelo desempenho do aluno em exames unificados. Porém, segundo o autor, tão importante quanto os aspectos objetivos são as características da gestão financeira, administrativa e pedagógica, os juízos de valor, as propriedades que explicitam a natureza do trabalho escolar, bem como a visão dos agentes escolares e da comunidade sobre o papel e as finalidades da escola e do trabalho nela desenvolvido, que constituem os aspectos subjetivos.

Segundo Dourado (2007), é necessário observar as múltiplas dimensões que envolvem o conceito de qualidade, bem como a busca de compreensão dos aspectos objetivos e subjetivos que se colocam no interior da vida escolar e na percepção dos diferentes sujeitos sobre a organização da escola.

Nesse contexto, a escola expressa a cultura e a sociedade, reproduz contradições e conflitos da sociedade capitalista e organiza-se mesmo em face dos problemas sociais, culturais, econômicos enfrentados atualmente, para corresponder à sociedade tecnológica, ora instalada.

Libâneo (2009) enfatiza que a qualidade de ensino depende de mudanças no âmbito da organização escolar, envolvendo a estrutura física e as condições de funcionamento, a estrutura organizacional, a cultura organizacional, as relações entre alunos, professores, funcionários, as práticas colaborativas e participativas.

Destaca ainda que a escola é entendida como espaço de compartilhamento de ideias, práticas socioculturais e institucionais, valores, atitudes de modos de agir, recebendo várias denominações, com diferentes justificativas: comunidade de aprendizagem, comunidade de práticas, comunidade aprendente, organizações aprendentes, aprendizagem colaborativa, entre outras.

Na era moderna, novas demandas são postas ao gestor, pois as TIC materializam-se nas escolas, expressando o contexto de uma sociedade em que a informação desempenha papel central, requisitando à escola organização para o conhecimento, inovação e aprendizagem constante.

Pérez Gómez (2001) referindo-se à situação contemporânea destaca que na pós-modernidade, a escola pode diminuir as desigualdades socioeconômicas, oferecendo o conhecimento como ferramenta de análise e, orientando a organização racional da informação fragmentada recebida e a reconstrução das pré-concepções acríticas formadas pela pressão reprodutora do contexto social. É necessário à escola através da sua função educativa estabelecer relações com o conhecimento e a cultura que estimulem à busca, a comparação, a crítica, para a participação ativa dos alunos na escola e, posteriormente no cenário social.

Bauman (2000) destaca que não há como conceber a sociedade do futuro sem tecnologia. Para o autor, a educação é vítima da modernidade líquida. O pensamento está sendo influenciado pela tecnologia, os sujeitos estão em fluxo contínuo, são voláteis, flexíveis e instáveis. A fluidez que se expressa nas práticas sociais, trazem também mudanças mais profundas nos saberes e na cultura.

Há de se considerar que as tecnologias não são neutras e nem meras ferramentas transparentes, mas expressam a racionalização de certa cultura e um modelo de organização social e política (BARRETO, 2001). Espera-se que as organizações escolares, por meio do papel exercido pelos gestores, tornem disponíveis e transparentes informações relevantes na condução dos processos gerenciais da escola na busca de sua eficácia para a melhoria da qualidade do ensino.

Portanto, há relevância na reflexão sobre a necessidade de as escolas buscarem modelos de gestão mais produtivos, dinâmicos e incorporados à realidade atual.

Nesse contexto, o principal questionamento se coloca em relação ao gestor escolar e à efetiva utilização das TIC na organização e na administração da instituição. Nesta perspectiva, pretende-se, com o presente estudo, investigar e analisar se, e como as plataformas e os sistemas dinâmicos de informação, propostos pela Secretaria da Educação do Estado de São

Paulo viabilizam o aperfeiçoamento do trabalho do gestor escolar na busca de uma escola modernizada, autônoma e democrática.

2.2 Políticas Públicas para a Educação

A educação em todos os níveis não tem sido alheia aos movimentos e mudanças, ao desenvolvimento científico tecnológico nem aos movimentos sociais, políticos e econômicos em curso na sociedade.

Desde a segunda metade do século XX, a sociedade assistiu um processo acentuado de mudanças políticas, econômicas, científicas e culturais, mediadas pelas relações complexas que a globalização impõe. As mudanças impostas pelo processo de globalização abrangem as dimensões política, econômica, social e tecnológica.

As mudanças foram aceleradas, principalmente pelos avanços científicos e tecnológicos que, juntamente com as transformações sociais e econômicas, revolucionaram as formas como nos comunicamos, nos relacionamos com as pessoas, os objetos e com o mundo ao redor. Encurtaram-se as distâncias, expandiram-se as fronteiras, o mundo ficou globalizado.

Neste contexto, o avanço tecnológico, impactou a sociedade, o contexto escolar e o papel do Estado frente à essas transformações. No cerne dos problemas, encontram-se a adequação da produção econômica, das políticas públicas e da sociedade (valores, ideais e comportamento) a um novo modelo de acumulação, na tentativa de revitalizar o modo de produção capitalista, retirando-o da crise em que se encontrou em décadas passadas.

Não obstante, desde a década de 70, o Estado implementa políticas públicas perspectiva da mercantilização, e em propostas neoliberais, nas quais a esfera privada deve se ampliar em detrimento da esfera pública, com base na tese da ineficiência do Estado em contraposição à propaganda de eficiência do mercado, tendo como principais justificativas a redução dos custos, um maior controle sobre o produto e, conseqüentemente, o aumento da eficiência, da qualidade e da equidade. Essas propostas são veiculadas pelos organismos internacionais fomentadores de políticas públicas, a exemplo do Banco Mundial.

A política educacional nacional está articulada com os projetos econômicos mundiais, que por sua vez, definem os projetos nacionais os quais, articulam-se, com teorias e procedimentos pedagógicos e metodológicos. Observa-se, assim, que a questão da qualidade da educação está ligada à dinâmica socioeconômica e cultural no contexto global.

Nesse sentido, o discurso oficial apresenta a questão da qualidade como definida pela função social estabelecida para a escola. Uma educação de qualidade se realizaria na medida em que busca preparar o indivíduo para o exercício da ética profissional e da cidadania. Supõe, ainda, educá-lo para compreender e ter acesso a todas as manifestações da cultura humana; do ângulo puramente pragmático, a educação de qualidade se resume ao provimento de padrões aceitáveis de aprendizagem para inserir o indivíduo – como produtor-consumidor – na dinâmica do mercado.

Em termos concretos, as políticas educacionais nacionais a partir de 1990, traduziram-se pelo provimento de insumos educacionais, tais como: recursos humanos e materiais; manutenção da rede física; adoção de medidas para neutralizar a repetência e para garantir a permanência do aluno na escola; estabelecimento de conteúdos nacionais mínimos, enriquecidos por contribuições regionais e locais; implantação de um processo de avaliação permanente dos currículos e do desempenho da escola e dos alunos. (BRASIL, 1990) Medidas estas, constituintes de um investimento na qualidade do produto da ação educativa direcionadas pelos princípios de competência do sistema escolar, da regulação, dos resultados e do controle como definição de padrões produtivos orientaram as políticas educacionais, na perspectiva do gerencialismo.

O gerencialismo é o mecanismo central da reforma política e da reengenharia cultural do setor público, pois introduz novas orientações, remodela relações de poder e da cultura empresarial competitiva no setor. Para Ball (2005) o gerencialismo tem sido o principal meio pelo qual a estrutura e a cultura dos serviços públicos são reformadas, inserindo no setor público uma nova forma de poder nos padrões de uma cultura empresarial competitiva.

Ball (2005), ao analisar o gerencialismo e a performatividade como tecnologias das políticas de reforma educacional, aponta que elas “envolvem a utilização calculada de técnicas e artefatos para organizar forças humanas e capacidades em redes de poder funcionais” (p. 545) e que passam a inserir e determinar “novos valores, novas identidades e novas formas de interação” (p. 546).

Destarte, a melhoria e a modernização das organizações de Estado buscam o aumento da eficiência e da eficácia da educação escolar, implementando programas governamentais impulsionadores de modernização das organizações, bem como, implementando mecanismos de avaliação e de responsabilização, através de modernas práticas de gestão (SÃO PAULO, 2013). É o caso de programas tecnológicos do estado de São Paulo, objeto dessa pesquisa.

2.3 As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)

Lévy (2000) destaca que manifestações específicas de uma grande onda de fundo tecnológico têm acompanhado nestes últimos tempos as fusões e aquisições nos setores da informática e da comunicação. Segundo o autor, essas manifestações específicas de fundo tecnológico são: dados, textos, imagens, sons, mensagens de todos os tipos, e cada vez mais produzidos sob a forma digital.

Agregam-se a estas manifestações, os instrumentos de tratamento digital da informação, as memórias informatizadas, e as redes digitais. O autor ainda destaca que estes instrumentos se ampliam em um *ciberespaço*¹⁵ mundial, no qual todo elemento de informação, encontra-se virtualmente disponível a todos. O atual curso dos acontecimentos converge para a constituição de um novo meio de comunicação, de pensamento e de trabalho para as sociedades humanas (LÉVY, 2000, p.11).

O ciberespaço permite que os indivíduos mantenham-se interligados independentemente do local geográfico em que se situam. Ele desterritorializa os saberes e funciona como suporte ao que o autor denomina como o desenvolvimento da inteligência coletiva. Assim, as práticas de compartilhamento de informação e de construção colaborativa do conhecimento se pautam na inteligência coletiva, a qual, segundo Lévy (2003, p.28-29) é :

Uma inteligência distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências. Acrescentamos à nossa definição este complemento indispensável: a base e o objetivo da inteligência coletiva são o reconhecimento e o enriquecimento mútuos das pessoas e não o culto de comunidades fetichizadas ou hipostasiadas.¹⁶

A inteligência coletiva visa a reconhecer as habilidades que se distribuem nos indivíduos, a fim de coordená-las para serem usadas em prol da coletividade. A coordenação dos inteligentes coletivos ocorre com a utilização das ferramentas das tecnologias da informação. Os intelectuais coletivos só poderão se reunir em um mesmo ambiente a partir da mediação das ferramentas das tecnologias informacionais. A coordenação dos saberes pode ocorrer no *ciberespaço*, o qual não é apenas composto por tecnologias e instrumentos de

¹⁵Para Lévy (2000), ciberespaço é o meio de comunicação que surge na interconexão mundial dos computadores. O termo especifica não apenas a infraestrutura material da comunicação digital, mas também o universo oceânico de informação que ela abriga, assim como os seres humanos que navegam e alimentam esse universo.

¹⁶ Hipostasiadas: Do verbo vem "hipóstase", palavra de origem grega, via latim, empregada principalmente em Filosofia. Originalmente, significa "substância", sendo este o sentido adotado também no Aurélio. Logo, o verbo significa "tornar algo uma substância" ou fazer de algo, falsamente, uma substância. Disponível em <http://www.dicionarioinformal.com.br/hipostasiada/> Acesso em 12/11/2016.

infraestrutura, mas também é habitado pelos saberes e pelos indivíduos que os possuem (LÉVY, 2000).

O *ciberespaço* apresenta-se como o local onde a inteligência coletiva se forma por pela interação entre as pessoas que, como sujeitos individuais que são, promovem o intercâmbio de ideias por meio de comunidades virtuais, cujo objetivo maior está em promover amplas conexões entre seus participantes, e segundo o autor, a inteligência coletiva, só tem início com a cultura, criando outro conceito: o da *cibercultura*¹⁷. A *cibercultura* fornece um ambiente propício por criar um espaço comunitário, participante, socializante, interativo que permite sistemas cooperativos em rede de entre ajuda à escala mundial e estendido a todo e qualquer domínio. Também permite o aparecimento de relações sociais de isolamento, sobrecarga cognitiva, dependência, dominação, exploração e o que autor chama de “idiotice coletiva” (boatos, por exemplo). (LÉVY, 1999).

As tecnologias são produtos de uma sociedade e de uma cultura, e a distinção traçada entre cultura (dinâmica das representações), sociedade (pessoas, seus laços, suas trocas, relações de força) e técnica (artefatos eficazes), é conceitual, pois as verdadeiras relações não são criadas entre a técnica e a cultura, mas entre um número elevado de atores humanos que inventam, produzem, utilizam e interpretam de diferentes formas, as técnicas. Por trás das técnicas agem e reagem ideias, projetos sociais, utopias, interesses econômicos, estratégias de poder, toda a gama dos jogos dos homens em sociedade (LÉVY, 1999).

Falsarella (2011) destaca que as tecnologias empregadas como ferramentas e técnicas de trabalho, sempre estiveram presentes nas sociedades humanas e influenciam a percepção e o conceito que seus membros fazem do mundo. A técnica, o desenvolvimento tecnológico e as invenções garantiram a sobrevivência de nossa espécie ao longo do tempo e revolucionam a humanidade.

No século XX, a informação e a comunicação se tornaram cada vez mais interativas, de tal modo que o uso mútuo dessas tecnologias (ou mídias) passou a caracterizar as chamadas Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC), que criam não só novos ambientes de aprendizagem e de trabalho como também uma nova sociedade. Hoje vivemos na “sociedade da informação”, com formas revolucionárias de receber e transmitir informações e de busca interminável de conhecimento. (FALSARELLA, 2011).

¹⁷*Cibercultura*: Para Lévy (1999), é o movimento social e cultural que estabelece uma relação nova com o conhecimento e o saber, ou seja, apresenta novas formas e possibilidades de se aprender e ensinar, retirando-as dos campos comuns da realidade.

Almeida (2006) afirma que no atual desenvolvimento das tecnologias, os artefatos tecnológicos apresentam diferentes formas de expressar o pensamento e o conhecimento pela integração das linguagens verbais, icônicas, sonoras, visuais, textuais e hipertextuais, as quais proporcionam novos modos de criar, pensar, ensinar e aprender em relação à forma e ao conteúdo e à reconstrução de significados.

Neste contexto, ainda segundo a autora, Almeida (2006) cabe pensar o novo paradigma colocado para a gestão escolar, pois na sociedade do conhecimento e da informação, a inserção das tecnologias nas práticas de gestão torna mais eficaz os processos de acompanhamento e articulação entre os vários níveis e registro, essenciais para fornecer condições mais precisas para a tomada de decisões administrativas e pedagógicas. Para a autora, a atuação do gestor como liderança da escola é essencial. O gestor líder é aquele que apoia a emergência de movimentos de mudança na escola e percebe nas tecnologias oportunidades para que a escola possa se desenvolver. Ele busca criar condições para a utilização de tecnologias nas práticas escolares, de forma a redimensionar seus espaços, tempos e modos de aprender, ensinar, dialogar e lidar com o conhecimento. Ele procura identificar as potencialidades dos recursos disponíveis para proporcionar a abertura da escola à comunidade, integrá-la aos distintos espaços de produção do saber, fazer da escola um local de produção e socialização de conhecimentos para a melhoria da vida de sua comunidade, na resolução de suas problemáticas, para a transformação de seu contexto e das pessoas que nele atuam.

Compreender as potencialidades inerentes à cada tecnologia e suas contribuições ao ensinar e aprender poderá trazer avanços substanciais à mudança da escola, a qual se relaciona com um processo de conscientização e transformação que vai além do domínio de tecnologias e traz subjacente uma visão de mundo, de homem, de ciência e de educação.

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), quando agregadas ao trabalho do gestor, contribuem para a resolução de problemas concretos do contexto escolar e a criação de ambientes abertos, flexíveis e participativos. A utilização das TIC delimita novos papéis aos profissionais da educação: organizadores de informações e criadores de significados em ambientes colaborativos para a produção do conhecimento e transparência das informações. São ferramentas facilitadoras a serviço das escolas para otimizar e agilizar a produção de serviços e condução dos processos.

Lück (2001) ressalta a necessidade de conscientização por parte dos gestores para a sua atuação nas mudanças, uma vez que a realidade pode ser mudada a qualquer momento,

quando as pessoas se compreendem como produtoras de sua realidade por meio de seu trabalho e de suas práticas.

Assim, coletar e gerenciar informações, são subsídios necessários ao processo de planejamento e de tomada de decisões para o gestor escolar na atualidade.

Nessa perspectiva, esta pesquisa propõe-se a investigar o papel do diretor de escola (gestor escolar) na construção da qualidade educativa, frente à utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação. Nesse contexto, considerando as amplas possibilidades inerentes às TIC, na gestão, a reflexão se dará se e como, tornam o trabalho do gestor colaborativo, eficiente¹⁸ e eficaz¹⁹.

2.4 O Gestor Escolar

Os gestores escolares desempenham um papel relevante quando se considera educação como um fim e a função social da escola de formação para a cidadania. A função da administração, ou de direção (função diretiva), muitas vezes está associada apenas a governança ou a prescrição de práticas e rotinas, ou ainda ao estabelecimento e cumprimento de regras burocráticas. (PARO, 2001).

Assim, os gestores precisam considerar a ação coletiva, a pluralidade de atores no contexto escolar que, embora exerçam muitas vezes papéis individuais, representam o todo coletivo e quanto mais se responsabilizam individualmente, mais trabalham cooperativamente.

Nesse contexto, o gestor passa a assumir o papel de mediador, mediador democrático que deve ser coerente entre discurso e prática, discurso que deve contemplar os fins da escola pública: a educação para a democracia.

O gestor, ou os gestores precisam articular a democracia e a participação nas decisões, organizar e articular a escola com o foco nas relações humanas, considerando questões burocráticas e democráticas, seres humanos criativos e autônomos.

A administração na área educacional exige um profissional com grande competência em educação e, igualmente em administração. Porém, há a influência da cultura educacional própria do gestor no modo como ele exerce a administração, por mais moderna que esta aparente ser.

¹⁸Eficiência - como fazer bem e corretamente empregar do melhor modo os recursos disponíveis, é a atividade, ou aquilo que se faz.

¹⁹Eficácia - atingir objetivos e resultados, aquilo para que se faz.

A cultura educacional do gestor é constituída de sua visão de mundo sobre: sociedade, processo histórico, relação homem-mundo, relação entre os homens na construção contínua do mundo, significado dos papéis e funções na sociedade – que as pessoas vão elaborando e construindo ao longo da vida e que vão se transformando em matrizes de comportamento pessoal e profissional. É necessário um esforço de criar oportunidades e condições para os que ocupam cargos de direção possam rever suas concepções e ações, debatê-las com seus colegas gestores e especialistas na área, inclusive no que se refere às tecnologias da informação e comunicação, que podem ser utilizadas para tornar mais eficiente a própria administração, criando novos procedimentos, dinamizando e agilizando os existentes. (MASETTO, 2003).

Para Masetto (2003), apesar da implantação de recentes teorias administrativas da área educacional, das tentativas de que os gestores educacionais revejam suas posições e ações, “é impressionante ver a influência da cultura educacional própria do gestor no modo como ele exerce a administração” (p. 70). Sua forma de ver o mundo e a sociedade interfere sobre a forma como um diretor de escola toma as decisões ou constrói seu modelo de gestão. Essa cultura educacional do gestor está permeada, segundo Masetto (2003), das mesmas relações verticais, de cima para baixo, ou seja, de quem sabe e tem o poder, para quem não sabe e deve obedecer.

A relação que se estabelece entre pessoas, principalmente entre as autoridades e seus subordinados (o que acontece na família, na escola, no trabalho, nas profissões e na sociedade em geral), é vertical, de cima para baixo, de quem sabe e tem o poder para quem não sabe e deve obedecer. O poder está centralizado e acumulado nas mãos dos que decidem pelos outros o que lhes é interessante ou tem o dever de transmitir aos demais o que decidiram outras autoridades superiores a eles. As possibilidades de cooperação entre as pessoas são reduzidas. Esse tipo de relação tende a perpetuar-se como sendo a mais adequada em qualquer processo educacional ou social. (MASETTO, 2003, p. 72).

Na Secretaria de Estado da Educação de São Paulo, o gestor escolar principal, é aquele que ocupa um cargo de Diretor de Escola ²⁰ ou Diretor de escola substituto²¹. Por isso, na análise dos dados é utilizada a nomenclatura oficial.

²⁰ O cargo de diretor de escola, de acordo com o disposto no artigo 8º da Lei Complementar nº 836, de 30 de dezembro de 1997, está inserido nas Classes de Suporte Pedagógico. No que se refere à situação funcional do diretor, o provimento de cargo efetivo se dá mediante aprovação em concurso de provas e títulos, com a exigência de Licenciatura Plena em Pedagogia ou Pós-Graduação na área de Educação, e, ter no mínimo 8 (oito) anos de efetivo exercício de Magistério.

²¹ Em situações de impedimento legal e temporário do diretor efetivo, o mesmo poderá ser substituído, sendo designado, em conformidade com legislação específica, um docente para exercer tal função, e geralmente é o vice-diretor da escola.

Em relação à gestão escolar e a utilização das tecnologias, o desempenho e a eficácia da instituição escolar, na sociedade da informação, podem ser garantidos quando as informações são disponibilizadas e gerenciadas, aperfeiçoando a transparência e integrando escola, órgãos regionais e Secretaria da Educação.

2.5 Ordenamentos Legais: Legislação e Documentos Oficiais Consultados

Este trabalho está ancorado em documentos oficiais da SEE-SP: o Comunicado SE de 22.03.95 e o Decreto nº 57.571, de 02 de Dezembro de 2011, a partir destes documentos são estabelecidos os programas de informatização da gestão através das resoluções estaduais a Resolução SE nº 107, de 25 de Junho de 2002 e a Resolução SE 36 de 25 de Maio de 2016.

Inicialmente, utiliza-se o Comunicado SE de 22.03.95, que estabeleceu as diretrizes educacionais para o Estado de São Paulo, no período de janeiro de 1995 a 31 de dezembro de 1998). Neste documento, torna-se público as principais diretrizes da reforma educacional para o Estado de São Paulo, justificadas pela apresentação de uma análise crítica da educação paulista nos últimos 20 anos e são implantadas as medidas relativas à política educacional da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo.

Destaca-se no Comunicado SE de 22 de Março de 1995, o eixo racionalização organizacional. Este eixo apoiou-se na necessidade de um programa de informatização das atividades pedagógicas e administrativas como forma de controle de informações estratégicas que proporcionassem o planejamento de ações e o gerenciamento da rede estadual paulista. As mudanças propostas culminaram na informatização dos dados operacionais e gerenciais, e na implantação em 1995, do Sistema de Cadastro de Alunos do Estado de São Paulo, também foram informatizados os procedimentos rotineiros da administração escolar.

Para atendimento deste eixo, estabeleceu-se a Resolução SE nº 107, de 25 de Junho de 2002 publicada no Diário Oficial do Estado de São Paulo (D.O.E) de 28 de Junho de 2002, que instituiu no âmbito da Secretaria de Estado da Educação o Sistema de Gestão Dinâmica de Administração Escolar (GDAE).

Em seguida, utiliza-se o Decreto nº 57.141, de 18 de julho de 2011, que estabelece a reorganização da Secretaria de Estado da Educação. Para análise da reorganização da SEE-SP, utiliza-se o documento de 2013: “A nova estrutura administrativa da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo: por uma gestão de resultado com foco no desempenho do

aluno”. O documento apresenta a reestruturação administrativa da Secretaria da Educação como uma medida indispensável à sustentação de iniciativas já desenvolvidas há algum tempo, como o currículo básico para a rede, a valorização dos professores, ensino de tempo integral e outras, medidas estas, necessárias para a melhoria do ensino público no Estado de São Paulo.

A reforma da estrutura administrativa é um dos pilares do programa Educação – Compromisso de São Paulo, arsenal de ações voltadas à melhoria da Educação e à valorização da carreira do magistério, que tem como meta colocar o sistema de ensino público paulista entre os 25 melhores do mundo até 2030.

Nesta perspectiva das ações de reorganização da SEE-SP, foi utilizado o Decreto nº 57.571, de 02 de Dezembro de 2011, que estabelece o Programa Educação Compromisso de São Paulo. A ênfase é dada no quarto pilar do programa: a gestão organizacional e financeira: emprego de tecnologias educacionais nos processos de ensino-aprendizagem.

Na perspectiva do quarto, pilar do Programa Educação Compromisso de São Paulo e em continuidade das políticas da SEE-SP de informatização da gestão, destaca-se a Resolução SE 36 de 25 de Maio de 2016 que instituiu, no âmbito dos sistemas informatizados da Secretaria da Educação, a plataforma “Secretaria Escolar Digital” para a organização dos procedimentos técnicos e administrativos adotados nos registros de dados e informações referentes a alunos e servidores.

3. A SEE-SP: AS POLÍTICAS E OS PROGRAMAS DE INFORMATIZAÇÃO DA GESTÃO

Através de um recorte temporal (1995-2017), buscou-se na caracterização da SEE-SP, uma breve análise da política educacional paulista a partir de 1995, ao delinear a estrutura administrativa da SEE-SP, que ao longo dos anos, se organiza e reorganiza em prol dos objetivos educacionais para o Estado de São Paulo.

Nesse sentido, a caracterização da SEE-SP, se dará em consonância com os objetivos desta pesquisa, ao considerar a estrutura da Secretaria que engloba diretamente as Diretorias de Ensino e as escolas, destacando o papel do Estado quanto aos resultados esperados ao implantar as diretrizes educacionais explicitadas no Comunicado SE/95 e no Decreto nº 57.141, de 18 de julho de 2011 que instituiu o Programa Educação Compromisso de São Paulo.

A Secretaria de Estado de São Paulo tem passado por um processo de reestruturação e de aperfeiçoamento desde sua inauguração em 1930. Possui hoje a maior rede de ensino do Brasil,²² atendendo a Educação Básica nos níveis Fundamental e Médio e nas modalidades regular e de Educação de Jovens e Adultos (EJA), razão pela qual diante de tamanha dimensão, a administração pública se torna fundamental para resolver os problemas da Educação na rede estadual de ensino paulista.

Neste cenário, as escolas paulistas estão agrupadas em 91 Diretorias Regionais de Ensino, distribuídas no Estado de São Paulo com suas peculiaridades regionais, políticas e econômicas.

A política educacional da SEE-SP é especificada no documento “A Nova Estrutura Administrativa da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo: Por uma Gestão de Resultado com Foco no Desempenho do Aluno” (2013). O documento enfatiza a preocupação da Secretaria da Educação do Estado com a melhoria da qualidade da educação pública, através das reorganizações e dos programas implementados que permeiam todos os níveis de ensino.

No contexto atual, a Secretaria atravessa um processo de reformulação que foi iniciado com o Decreto nº 57.141, de 18 de julho de 2011, instituindo o Programa Educação Compromisso de São Paulo. Esse processo de reformulação foi pensado a partir de uma nova estrutura administrativa para a SEE-SP e para as Diretorias de Ensino, e um novo modelo de

²² A SEE-SP possui 5,3 mil escolas, 230 mil professores, 59 mil servidores e mais de quatro milhões de alunos. Disponível em <http://www.educacao.sp.gov.br>. Acesso em 21/04/2017.

gestão com o direcionamento da política educacional ao descentralizar para a escola uma a gestão institucional responsável.

Para a consolidação da nova estrutura administrativa da Secretaria de Estado da Educação foram estabelecidos alguns princípios: foco no ensino, na informação, no monitoramento e no fornecimento de recursos; responsabilidade comum na obtenção de resultados; articulação para serem estabelecidas prioridades, estratégias e políticas, gestão de recursos; e monitoramento para se chegar às metas e resultados. A política educacional paulista é centralizada ao definir políticas e metas educacionais, ao propor o conteúdo educacional, ao organizar o ano letivo, ao definir políticas, diretrizes e normas, aplicar e gerir recursos e é descentralizada na execução do ensino e aprendizagem, na aplicação e gerenciamento dos recursos locais. (SÃO PAULO, 2013).

A reforma anterior a esta data de 1995, no período em que esteve à frente da Secretaria da Educação a professora Prof.^a Tereza Roserley Neubauer da Silva na gestão do Governador do Estado Mário Covas (1995-1998). A Secretária da Educação propôs uma reforma administrativa da pasta, com ações específicas em quatro eixos: modernização, desconcentração das decisões da administração da Secretaria, descentralização, que consistiu na ampliação da municipalização do ensino paulista, e melhoria do ensino. (SÃO PAULO, 2013)

Nesse contexto, a estrutura proposta questionava a centralização como uma situação real do sistema educacional que deveria ser redimensionada para não se ter um sistema ineficiente. A desconcentração proposta em 1995 buscou tornar o poder de decisão mais próximo das escolas. Havia na Secretaria uma estrutura que, segundo a Secretária, caracterizava-se por uma repetição de ações de forma burocratizada e através das Delegacias de Ensino, das Divisões Regionais de Ensino, das Coordenadorias da Capital e do Interior, da Coordenadoria de Ensino e Normas Pedagógicas e do Gabinete do Secretário. Foram eliminadas as Divisões Regionais existentes e reduzido o número de Delegacias de Ensino segundo critérios geográficos ou populacionais. (SÃO PAULO, 2013)

Levando em consideração o princípio da desconcentração – poder de decisão mais próximo das escolas, a posição da Secretaria de Estado da Educação foi repassar para as Delegacias de Ensino diversas tarefas, antes executadas pelos órgãos centrais, principalmente as que estavam relacionadas ao repasse de verbas para algumas compras e despesas com pequenas reformas e consertos. (SÃO PAULO, 2013)

Para a modernização, Neubauer introduziu linguagem informatizada na Secretaria, na qual até então os computadores das escolas e Delegacias já realizavam bons serviços internos, mas ainda não trocavam mensagens e documentos. Então se promoveu a comunicação em rede. E, tão importante quanto a informatização foi a criação do planejamento anual com base nas matrículas dos alunos.

O Comunicado SE/95 formalizou o processo de reformas na educação paulista na segunda metade da década de 1990. O plano de reforma educacional visava o atendimento às demandas econômicas e às pressões competitivas do mercado, dos problemas impostos pelas condições de produção e acumulação do capital.

Em 1999, na gestão do Governador Mário Covas, as Delegacias de Ensino passam a denominar Diretorias de Ensino e a reorganização é caracterizada pela redefinição das unidades escolares jurisdicionadas a cada uma das Diretorias de Ensino, buscando ampliar as atividades sob a responsabilidade dos Dirigentes Regionais; garantir a coerência entre os procedimentos administrativos, financeiros e orçamentários. (SÃO PAULO, 2013).

No ano de 2011, o Governador Geraldo Alckmin, por meio do Decreto 57.141/2011²³ reorganiza a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo. No documento oficial o modelo de gestão é baseado nas seguintes premissas: nível central da Secretaria como “inteligência” do processo – fortalecer institucionalmente o nível central da SEE, responsabilizando-o pela formulação de políticas e diretrizes, planejamento e pelo monitoramento dos resultados e indicadores; modelo de gestão por processos onde estrutura organizacional da Secretaria deverá orientar-se por um modelo de gestão que busque identificar uma entrada, um processamento que agregue valor e um produto entregue a um cliente, sob responsabilidade de um órgão específico. Desta forma, deverão ser eliminadas as superposições de funções e comandos no nível central da Secretaria e entre esta e outras entidades envolvidas; estruturação e racionalização das unidades regionais de ensino – através do redesenho dos processos e da qualificação de suas equipes, direcionando seus esforços para a gestão do ensino nas escolas e reforçando sua ação como agente responsável pela implementação e monitoramento da política educacional da SEE-SP. À nova estrutura cabe ainda desonerar a escola no que diz respeito as suas atividades administrativas, para que esta possa se concentrar na dinâmica do ensino-aprendizagem. (SÃO PAULO, 2011, p. 07)

²³ Decreto 57.141, de 18 de julho de 2011. Reorganiza a Secretaria da Educação e dá providências correlatas.

A implantação da estrutura prevista no Decreto de reorganização, ocorreu de gradativa, até 31 de dezembro de 2011. A reestruturação administrativa da Secretaria da Educação foi considerada medida indispensável à sustentação das iniciativas e políticas educacionais norteadoras aos avanços ainda necessários para a melhoria do ensino público no estado de São Paulo.

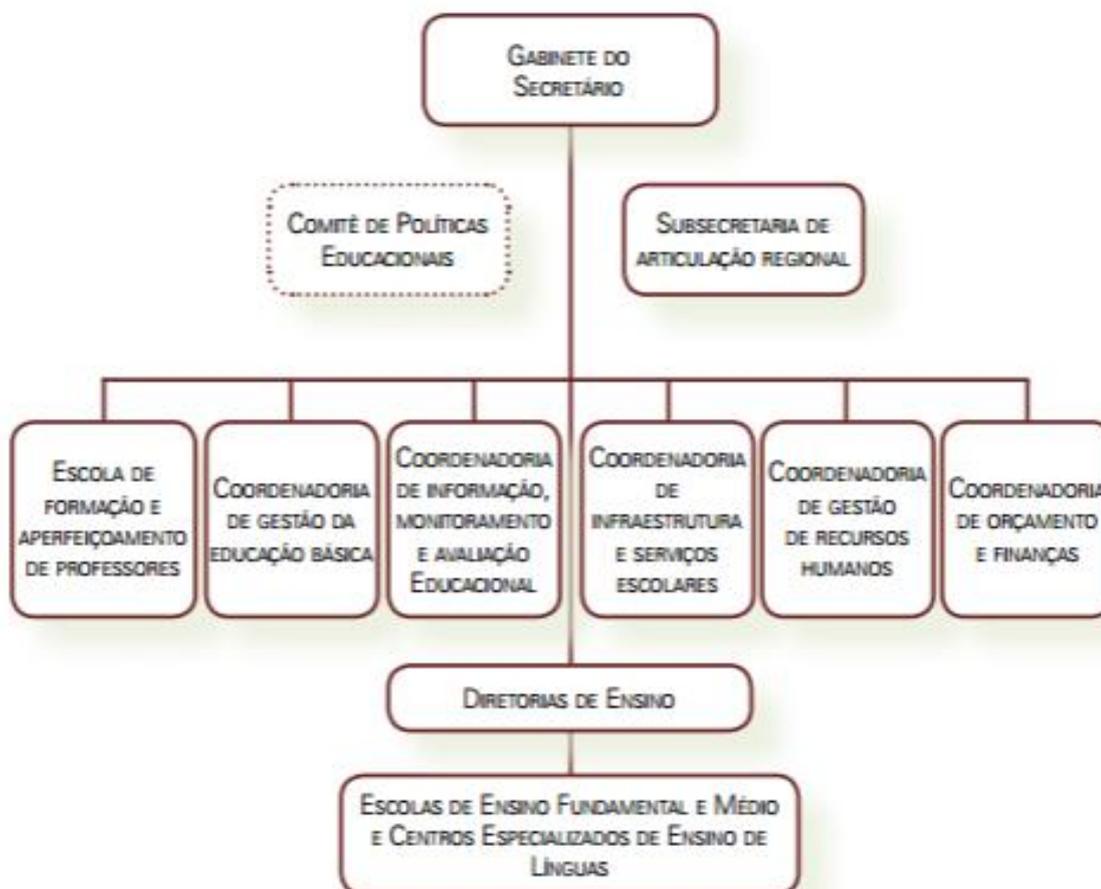
Para, o Secretário da Educação do Estado de São Paulo, Herman Voorwald, que esteve à frente da SEE-SP no período de 2011 a 2015, a reestruturação, foi uma das ações de Estado necessárias, uma vez que a estrutura da Secretaria estava desatualizada. Além de anacrônica, ela também se encontrava descaracterizada por inúmeras adaptações formais e informais, improvisações e transformações realizadas para atender às necessidades imediatas da educação.

Segundo o Secretário da Educação Herman Voorwald, a reestruturação administrativa da Pasta, a consolidação dos currículos para todos os níveis de ensino, a estruturação do atendimento a estudantes em tempo integral, a oferta de educação profissional a alunos do ensino médio pela articulação das dimensões do trabalho, ciência, cultura e tecnologia, a remodelação do plano de carreira e da política salarial do magistério e a adoção de um programa de valorização do professor baseado em avaliações do seu desempenho, iniciativas, que ao lado de outras, compõem um conjunto de políticas que integram o programa Educação Compromisso de São Paulo. O Programa estabelece metas, diretrizes estratégicas e programas para posicionar a rede estadual de ensino entre os 25 (vinte e cinco) sistemas de educação com melhor avaliação do mundo, até 2030 (dois mil e trinta).

A reestruturação estabeleceu dois órgãos vinculados, sendo eles o Conselho Estadual de Educação (CEE) e a Fundação para o Desenvolvimento da Educação (FDE) e seis Coordenadorias: Escola de Formação e Aperfeiçoamento de Professores – “Paulo Renato Costa Souza”, Coordenadoria de Gestão da Educação Básica; Coordenadoria de Informação, Monitoramento e Avaliação Educacional; Coordenadoria de Infraestrutura e Serviços Escolares; Coordenadoria de Gestão de Recursos Humanos; Coordenadoria de Orçamento e Finanças.

Além das Coordenadorias, nessa estrutura, estão também, as Diretorias de Ensino (91) e as escolas públicas Estaduais paulistas, conforme a figura abaixo (figura 1).

Figura 1: Estrutura Básica da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo (SEE-SP)



Fonte: São Paulo (Estado) Secretaria da Educação (2013, p.16).

Retomam-se aqui as reformas e programas pedagógicos na rede estadual paulista que a Professora Rose Neubauer realizou no período de 1995-2011 quando esteve à frente da Secretaria da Educação, quando levando em consideração o princípio da desconcentração – poder de decisão mais próximo das escolas – a posição da Secretaria de Estado da Educação foi repassar para as Delegacias de Ensino (hoje nomeadas Diretorias Regionais de Ensino), diversas tarefas, antes executadas pelos órgãos centrais, principalmente as que estavam relacionadas ao repasse de verbas para algumas compras e despesas com pequenas reformas e consertos. (SÃO PAULO, 2013)

As Diretorias de Ensino (91), distribuídas geograficamente no Estado de São Paulo, foram então, estruturadas e fortalecidas em 2012, para oferecer apoio adequado ao funcionamento efetivo das escolas e para exercer papel proativo na gestão do ensino e na supervisão das políticas educacionais. (SÃO PAULO, 2013)

Cada Diretoria Regional de Ensino conta com uma equipe constituída de Supervisores e de Professores Coordenadores do Núcleo Pedagógico (PCNPs), assim chamados os especialistas de todas as áreas do currículo que compõem o Núcleo Pedagógico das Diretorias regionais responsáveis pela supervisão, acompanhamento e orientação técnico-pedagógica das escolas estaduais que estão sob sua jurisdição.

O Decreto nº 57.141, de 18 de Julho 2011, no artigo 70, estabelece as atribuições das Diretorias Regionais de Ensino e aponta para o fortalecimento das mesmas como instâncias regionais:

As Diretorias de Ensino têm, em suas respectivas áreas de circunscrição e em articulação com as unidades centrais da Secretaria, as seguintes atribuições: I - gerir: a) o processo de ensino-aprendizagem no cumprimento das políticas, diretrizes e metas da educação; b) as atividades administrativas, financeiras e de recursos humanos, que lhes forem pertinentes; II - monitorar os indicadores de desempenho das escolas para o atendimento das metas da Secretaria; III - supervisionar e acompanhar o funcionamento das escolas, observando: a) o cumprimento de programas e políticas; b) o desenvolvimento do ensino; c) a disponibilidade de material didático e de recursos humanos; IV - subsidiar a elaboração dos regimentos das escolas; V - assistir e acompanhar a direção das escolas, em especial quanto a instalações físicas, equipamentos, mobiliários e serviços de atendimento aos alunos; VI - supervisionar e orientar as escolas com relação às atividades e registros de vida escolar dos alunos, executando o que couber à Diretoria de Ensino; VII - dimensionar as necessidades de atendimento escolar e consolidar a demanda por vagas; VIII - propor e acompanhar: a) a execução do plano de obras da Diretoria de Ensino; b) a prestação de serviços aos alunos; IX - apoiar e acompanhar o processo de municipalização do ensino; X - orientar: a) a aplicação dos sistemas de avaliação do desempenho da educação básica; b) os levantamentos censitários; c) os demais levantamentos de informações e pesquisas; XI - gerenciar serviços de informática aplicados à educação, bem como organizar e manter atualizados portais eletrônicos; XII - implementar, em articulação com a Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Professores, programas de educação continuada de docentes e demais servidores da Diretoria de Ensino; XIII - especificar materiais, serviços, equipamentos e demais suprimentos das escolas e da Diretoria de Ensino, em articulação com as unidades centrais da Secretaria, responsáveis; XIV - articular as atividades do Núcleo Pedagógico com as da Equipe de Supervisão de Ensino, para garantir unidade e convergência na orientação às escolas.

No documento “A Nova Estrutura Administrativa da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo: Por uma Gestão de Resultado com Foco no Desempenho do Aluno” (2013), o Secretário de Educação Herman Voorwald destacou que reestruturar com base na realidade significou seguir todo o ritual exigido para os atos da administração pública, como compras, construções, contratações e convênios, que devem obedecer a uma diretriz do

Estado. “Há um rigor benéfico em tudo isto” p.71. A reestruturação procurou restabelecer um ambiente efetivo para a aprendizagem, sem a antiga sobreposição de funções, para implantar uma política educacional de resultados, destaca que os gestores são centrais para o resultado final com o aluno.

A cada reorganização dos sistemas de ensino, novas formas de organização e controle do trabalho escolar são pensadas e instituídas no sentido de garantir um desenvolvimento organizado e coerente ao processo educacional no que se refere à gestão do ensino e à gestão por resultados.

Destarte, a reforma da educação do Estado de São Paulo apresentou como um dos pontos principais a descentralização e as políticas educacionais voltam-se para a gestão institucional responsável. Na educação pública, isso requer um novo modelo de gestão que tem como proposta reestruturar o sistema por meio da descentralização financeira e administrativa, dar autonomia às instituições de ensino e responsabilizá-las pelos seus resultados.

3.1 Os Programas de Informatização da Gestão

A Secretaria da Educação de São Paulo promoveu a partir de 1995, uma ampla reforma a partir do Comunicado SE/95. Neste documento, expressou-se o programa de governo, o plano geral da SEE-SP e formalizou-se o processo de reformas na educação paulista na segunda metade da década de 1990, comparando o Estado de São Paulo em seu desenvolvimento econômico e tecnológico aos países desenvolvidos e aos Estados mais pobres da Federação

Salomão (2011) enfatiza como marco central para a gestão da educação do Estado de São Paulo, e política educacional paulista para o ensino básico (fundamental e médio) a partir de 1995, o Comunicado SE de 22 de Março de 1995, que definiu as diretrizes da reforma implantada com ênfase em eixos fundamentais que buscaram e a melhoria da qualidade do ensino público paulista.

O Comunicado considera que em anos anteriores, o sistema educacional havia crescido atendendo as matrículas da rede públicas nos níveis fundamental e médio, porém a qualidade do ensino não havia acompanhado tal crescimento. Para tanto, o Comunicado SE denota ao Estado o papel de articulador e integrador e à SEE-SP, um papel de liderança na formulação das políticas públicas educacionais.

Segundo o Comunicado:

O profundo avanço tecnológico dos anos 80, o impacto da informatização e o processo crescente de internacionalização da economia estão, naturalmente, a exigir um novo perfil de cidadão: criativo, inteligente capaz de solucionar problemas, de se adaptar as mudanças do processo produtivo e, principalmente, de gerar, selecionar e interpretar informações. Nesse cenário, a Educação torna-se, mais do que nunca, indispensável ao sucesso econômico e social de qualquer país que se proponha a enfrentar a competição internacional. (...) O Estado precisa assumir o papel de articulador e integrador de um projeto de Educação para São Paulo, não se limitando a ser mero gestor de uma máquina gigantesca. À Secretaria de Educação cabe, nesse processo um papel de liderança: deverá formular uma política de educação que integre os mais diferentes aspectos aí envolvidos, desde os recursos humanos, físicos e materiais até, o estabelecimento de parcerias profícuas para Estado, em sua função de maneira adequada a geração de manhã. (Comunicado SE/1995, p.298)

Neste contexto, a proposta de reforma foi definida por três eixos fundamentais: a racionalização organizacional; mudanças nos padrões de gestão, com ênfase na descentralização e desconcentração do poder de decisão para órgãos locais e unidades escolares e melhoria da qualidade de ensino.

O documento apresentou um diagnóstico do sistema educacional paulista, caracterizando-o como um sistema ineficiente e altamente centralizado, gerando a deterioração da qualidade de ensino. Tendo em vista o redirecionamento urgente da política educacional, no primeiro eixo, Racionalização organizacional, teve como principais medidas a reorganização da rede escolar e a informatização dos dados operacionais e gerenciais, que é objeto de estudo desta pesquisa.

A ênfase da administração ressalta o planejamento estratégico e articulado das ações educacionais, a instalação de um sistema eficaz de informatização dos dados do setor, que deverá visar basicamente o controle e acompanhamento da clientela do ensino básico, a racionalização do uso de equipamentos escolares, revendo a forma de ocupação dos mesmos, inclusive considerando diferentes modalidades para a distribuição da clientela, a construção de uma base sólida para a tomada de decisões quanto à implementação de novos investimentos. O documento enfatiza:

A grande diretriz da atual gestão na área da educação é a revolução da produtividade dos recursos públicos que, em última instância, deverá culminar na melhoria da qualidade do ensino. Entretanto, para que essa revolução realmente ocorra, algumas mudanças tornam-se imprescindíveis. Entre elas, cabe destacar a revisão do papel do Estado na área de prestação

de serviços educacionais. Ou seja, o Estado deverá transformar-se, no agente formulador, por excelência da política educacional paulista, voltada à realidade socioeconômica do Estado e às aspirações de uma sociedade que se pretende moderna e desenvolvida... Duas diretrizes complementares, porém fundamentais, deverão nortear a revisão do papel do Estado: de um lado, reforma e racionalização da estrutura administrativa; de outro, mudanças nos padrões de gestão. (Comunicado SE/1995, p.298)

Das mudanças propostas e implantadas, no que se refere à informatização dos dados operacionais e gerenciais, em 1995, foi implantado o Sistema de Cadastro de Alunos do Estado de São Paulo, tendo sido cadastrados todos os alunos das redes de educação básica do Estado. Também foram informatizados os procedimentos rotineiros da administração escolar.

A justificativa para tal medida pautou-se na necessidade de um programa de informatização das atividades pedagógicas e administrativas no sentido de possibilitar controle de informações estratégicas necessárias para o planejamento de ações e gerenciamento da rede.

Nessa perspectiva, a partir do Comunicado SE de 22 de Março de 1995, outros programas e ações são implementados para a garantia dos eixos fundamentais, como o programa Educação Compromisso de São Paulo, iniciado em 2011.

O Programa Educação Compromisso de São Paulo foi instituído junto à Secretaria Educação de São Paulo (SEE-SP), através do Decreto nº 57.571, de 02 de Dezembro de 2011, cuja meta declarada é que a rede estadual paulista figure entre os 25 melhores sistemas de educação do mundo nas medições internacionais até 2030.

As ações previstas para a implementação do Programa estão organizadas em cinco pilares estratégicos, com a finalidade de promover amplamente a educação de qualidade na rede pública estadual de ensino e a valorização de seus profissionais:

Pilar I – Valorização do capital humano: valorização da carreira do magistério e das demais carreiras dos demais profissionais da educação, com foco na aprendizagem do aluno, inclusive mediante o emprego de regimes especiais de trabalho, na forma da lei;

Pilar II– Gestão Pedagógica-melhoria da atratividade e da qualidade do ensino médio, por meio da organização de cursos ou valendo-se de instituições de ensino de referência, observada a legislação vigente;

Pilar III – Educação Integral:- atendimento prioritário às unidades escolares cujos alunos apresentem resultados acadêmicos insatisfatórios, demonstrados por meio do Sistema de

Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (SARESP), visando garantir-lhes igualdade de condições de acesso e permanência na escola;

Pilar IV – Gestão Organizacional e financeira: emprego de tecnologias educacionais nos processos de ensino-aprendizagem;

Pilar V – Mobilização da sociedade: mobilização permanente dos profissionais da educação, alunos, famílias e sociedade em torno da meta comum de melhoria do processo de ensino-aprendizagem e valorização dos profissionais da educação escolar pública estadual.

Os pilares estabelecidos no Programa Educação Compromisso de São Paulo norteiam o foco de atuação, a criação de novos projetos e as demais ações da Secretaria do Estado da Educação de São Paulo. As tecnologias da informação e da comunicação estão no pilar IV, que busca viabilizar mecanismos organizacionais para a melhoria do processo ensino aprendizagem.

É objeto desta pesquisa a racionalização organizacional enfatizada no Comunicado SE de 22 de Março de 1995 e a gestão organizacional prevista no quarto pilar do programa Educação Compromisso de São Paulo, Decreto nº 57.571, de 02 de Dezembro de 2011.

Das mudanças propostas e implantadas, no primeiro eixo, Racionalização organizacional, do Comunicado SE-1995, as principais medidas foram a reorganização da rede escolar e a informatização dos dados operacionais e gerenciais. No que se refere à informatização dos dados operacionais e gerenciais, justificou-se a necessidade de um programa de gerenciamento das atividades administrativas no sentido de possibilitar controle de informações estratégicas necessárias para o planejamento de ações e da rede.

Nesse contexto, para atendimento à informatização dos dados operacionais e gerenciais, instituiu-se no âmbito da Secretaria de Estado da Educação, através da Resolução SE nº 107, de 25 de Junho de 2002 publicada no Diário Oficial do Estado de São Paulo (D.O.E) de 28 de Junho de 2002, o Sistema de Gestão Dinâmica de Administração Escolar (GDAE). A implantação do sistema GDAE possibilitou, entre outras ações, o cadastramento de todos os alunos das redes de educação básica do Estado de São Paulo.

3.2 O Sistema de Gestão Dinâmica da Administração Escolar (GDAE)

O sistema GDAE foi criado para integrar as informações do servidor com os órgãos da Secretaria da Educação. O sistema é utilizado para inscrições de concursos de remoção e promoção, programas de financiamento de projetos, orientações sobre a vida funcional,

cadastro de alunos e profissionais da educação do Estado de São Paulo, informatização do sistema de publicação de nomes de alunos concluintes de estudos de nível fundamental e médio, bem como de registro de Diplomas e Certificados. Além disso, o GDAE também é um meio de coleta de informações para alimentar bases de dados da Secretaria e orientar o planejamento e a tomada de decisões.

O GDAE constitui amplo portal operacional criado em ambiente Internet, que integra a unidade escolar aos demais órgãos, servindo de ferramenta administrativa na escola e instrumento de gestão para escola e para os órgãos da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo.

Na continuidade dessas ações e na perspectiva do IV Pilar do Programa Educação compromisso de São Paulo, (Gestão Organizacional e financeira: emprego de tecnologias educacionais nos processos de ensino-aprendizagem), implantou-se na Secretaria de Estado da Educação de São Paulo, visando o aprimoramento do Sistema GDAE, a Secretaria Escolar Digital (SED).

3.3 A Secretaria Escolar Digital (SED)

A Resolução SE 36 de 25 de Maio de 2016 instituiu, no âmbito dos sistemas informatizados da Secretaria da Educação, a plataforma “Secretaria Escolar Digital” para a organização dos procedimentos técnicos e administrativos adotados nos registros de dados e informações referentes a alunos e servidores, com a finalidade de oferecer mecanismos facilitadores da gestão escolar e de seu acompanhamento, que proporcionem aos educadores e profissionais de educação novas e dinâmicas possibilidades de atuação, visando, por consequência, a beneficiar os alunos com a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem.

A Resolução SE 36/2016 que instituiu a SED, considerou a necessidade da SEE-SP ao utilizar a plataforma, em racionalizar e padronizar procedimentos e rotinas das secretarias escolares na efetivação de registros escolares, imprimir celeridade à emissão de documentos escolares, fornecer informações e dados que subsidiem as gestões pedagógica e de pessoal, proporcionar aos pais ou responsáveis mecanismos para acompanhamento da vida escolar dos alunos, de forma transparente, ágil e segura, bem como a elaboração da proposta pedagógica da escola.

A plataforma SED consiste numa ferramenta de gestão, com diversas dimensões, é on-

line, criada para centralizar, agilizar e facilitar todas as operações que envolvem a gestão diária da administração escolar, professores, alunos e seus responsáveis, de forma rápida, segura e eficiente promovendo a inclusão digital.

Neste contexto, observa-se que as reformas educacionais desencadeadas a partir da década de 90 têm colocado na gestão dos sistemas e das escolas processos de transformação e de mudanças propostos pelas políticas públicas em consonância com o cenário socioeconômico atual.

Assim, compreender a instituição escolar na atualidade pressupõe entendê-la no processo de globalização, com intensas transformações, em que o conhecimento torna-se fundamental para a leitura crítica de um mundo de grandes avanços científicos e tecnológicos, onde a escola precisa redimensionar seus espaços, tempos e modos de aprender e ensinar na contemporaneidade. Cada vez mais, gestores, docentes, funcionários, alunos e comunidade em geral, precisam compartilhar informações para a resolução de problemas.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa envolveu seres humanos, que responderam a um questionário. Entendemos que a probabilidade da ocorrência de riscos foi mínima, tais como desconfortos e constrangimentos aos sujeitos participantes. Neste sentido, foram adotados procedimentos para minimizar riscos nos aspectos psicológicos, sentimentais, emocionais, tais como estresse, ocultação da opinião e de situações de conflitos sociais, discriminação e abalo nas relações sociais.

Embora o sigilo, a privacidade e a confidencialidade quanto aos dados obtidos sejam prerrogativas da pesquisa científica, entendemos que reforçar uma rigorosa garantia destes junto aos sujeitos participantes é imprescindível, tanto no decorrer da pesquisa quanto na devolutiva dos resultados esperados aos participantes.

A aplicação dos instrumentos foi realizada com o devido acompanhamento ético da orientadora e do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Araraquara- Programa de Pós Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação (Protocolo nº 60839916.9.0000.5383).

Em caso de danos eventuais, os sujeitos poderão ser encaminhados ao Centro de Psicologia Aplicada, da UNIARA, que mantém ações voltadas ao atendimento psicológico à população.

Como benefícios, destacam-se para a pesquisa científica, a contribuição para a ampliação do conhecimento científico no campo da gestão escolar e tecnologias, através da análise dos dados e posteriores reflexões sobre as políticas públicas, e o gestor escolar em sua atuação com as plataformas tecnológicas (sistemas dinâmicos).

Para os sujeitos pesquisados, a possibilidade de reflexão sobre suas práticas e posturas quanto à real eficiência da utilização das tecnologias da informação e comunicação na gestão escolar e sua eficácia para a tomada de decisões administrativas e pedagógicas.

A devolutiva à DRE - Catanduva e às escolas será feita em forma de relatório-síntese da pesquisa (em seu todo e não de cada escola em particular), com descrição sucinta da investigação realizada e principais conclusões, assegurando-se o anonimato das escolas e de seus diretores, uma vez que o que se pretende é levantar e analisar a repercussão de tecnologias digitais específicas para a gestão escolar propostas pela SEE-SP. Espera-se que este relatório seja utilizado pelas equipes da DRE e das escolas para discussões que aprimorem o trabalho dos gestores, seja em nível de sistema, seja em nível de escolas, para as

quais a pesquisadora se dispõe a contribuir.

A primeira etapa do estudo foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, para revisão da literatura, levantamento dos referenciais teóricos na área da gestão escolar e tecnologias, mais especificamente acerca do papel do diretor de escola, frente às potencialidades das TIC, no contexto da sociedade e de informação.

Também realizou-se um levantamento de documentos oficiais da SEE/SP referentes aos recursos, portais e plataformas digitais disponibilizados às escolas e na legislação estadual referente ao tema.

Apesar de demarcada a essa primeira etapa, a pesquisa bibliográfica apresentou continuidade até o término dos trabalhos, uma vez que é fundamental para a análise a que se pretende nesse estudo.

Posteriormente, realizou-se a pesquisa de campo, de caráter qualitativo, em escolas estaduais da Diretoria de Ensino – Região de Catanduva. Esta diretoria possui 26 escolas estaduais. O critério para seleção das escolas foi estarem localizadas no município sede da Diretoria (Catanduva). Buscou-se a verificação dos recursos tecnológicos disponíveis e utilizados, das plataformas e portais disponibilizados pela Secretaria de Estado da Educação e da atuação ampla do gestor escolar nesse contexto, gerindo adequadamente os recursos tecnológicos informacionais e seus fluxos na busca pela eficácia da escola e dos processos decisórios.

A Diretoria Regional de Ensino de Catanduva (DER), da Secretaria Estadual de Educação de São Paulo (SEE-SP), abarca vários municípios e um total de 26 escolas, dez das quais no próprio município-sede. Para realização desta pesquisa foram tomadas estas dez escolas. Sendo assim, o critério de seleção das escolas foi o de serem escolas estaduais localizadas no município de Catanduva.

4.1 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário, aplicado presencialmente junto aos diretores de escola (gestores) das 10 escolas estaduais localizadas no município de Catanduva, elaborado com base em informações e tecnologias disponíveis em portais da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo: Gestão Dinâmica da Administração Escolar (GDAE) e Secretaria Escolar Digital (SED).

O questionário está composto por questões fechadas, com diversas alternativas

possíveis de serem escolhidas pelo Diretor de escola, e também por questões abertas, em que o participante poderá registrar por escrito suas percepções e opiniões, enquanto sujeitos de pesquisa. (Anexo 1)

Os espaços de coleta foram as próprias escolas. A pesquisadora entrou em contato com a diretora de cada escola, por meio telefônico e/ou eletrônico, solicitando a participação. A partir daí, agendou junto à diretora, conforme sua disponibilidade, uma visita à escola, na qual: a) apresentou o instrumento (questionário com questões abertas e fechadas) em detalhes, destacando a previsão de que sejam gastos em torno de 90 minutos para preenchimento; b) apresentou o termo de consentimento com os devidos esclarecimentos; c) firmou a garantia de manutenção do sigilo das respostas e a privacidade dos respondentes e das escolas; d) esclareceu possíveis dúvidas; e) explicou que o pesquisador poderá fazer anotações em seu Diário de Campo, o que é comum nesse tipo de pesquisa, o que não implicará em descuido quanto ao sigilo. Após o que foi dada uma semana de prazo para a devolução do questionário.

O instrumento de coleta foi aplicado como pré-teste, inicialmente, em duas escolas, do total de dez que constituem o campo empírico desta pesquisa, sendo considerado adequado pelos dois gestores que responderam.

O instrumento utilizado para a coleta de dados constituiu-se de questionário contendo perguntas fechadas e abertas (Anexo 1) e entregue aos diretores de escola em visitas da pesquisadora a cada uma das escolas, momento este, em que houve um espaço destinado às respostas.

Cada diretor, em sua respectiva escola, no momento da visita da pesquisadora recebeu um questionário dividido em duas partes: parte A (questões fechadas objetivas) e parte B (questões abertas, dissertativas).

Os questionários foram entregues, respondidos em presença do pesquisador e devolvidos na totalidade do universo de pesquisa (10). Ao comparecer às escolas, após agendamento prévio, a pesquisadora explicava aos diretores a finalidade da pesquisa e entregava o questionário (anexo 1), com questões divididas em partes A e B.

A parte A do instrumento de pesquisa está dividida em: I. Caracterização geral do participante, II. Caracterização da trajetória profissional, III. Existência e operacionalização dos recursos tecnológicos e IV Gestão com tecnologias.

O item caracterização geral do participante (I), teve como a finalidade obter dados pessoais dos participantes (idade e sexo).

No item, caracterização da trajetória profissional (II), o objetivo foi obter dados sobre

a formação profissional dos diretores, o tempo de exercício no magistério, tempo de exercício na função/cargo de diretor de escola, o tempo de exercício como gestor na escola de atuação, bem como, a caracterização dos níveis de ensino ofertados na escola em que o gestor atua (ensino Fundamental apenas, ensino fundamental e médio, ou apenas ensino médio).

Em relação a existência e operacionalização dos recursos tecnológicos (Item III), buscou-se levantar os seus conhecimentos dos gestores em relação à utilização das tecnologias da informação e comunicação (TIC) no cotidiano escolar, no desempenho das atividades profissionais de gestão escolar. Buscou-se também perceber a representatividade o uso das tecnologias para o gestor.

O instrumento de pesquisa neste item (III), ainda procurou obter dados sobre as dificuldades mais comuns encontradas no uso das plataformas e recursos tecnológicos e destacando se as orientações para a utilização das plataformas tecnológicas na gestão são suficientes, insuficientes ou ainda se não são necessárias.

Quanto ao item gestão com tecnologias, o objetivo foi identificar a utilização ou não pelos gestores em suas respectivas escolas de atuação dos programas Gestão Dinâmica da Administração Escolar (GDAE) e Secretaria Escolar Digital (SED), indicando os aspectos positivos e negativos das plataformas e sistemas dinâmicos de administração escolar.

Na parte B, nas questões abertas e dissertativas, o objetivo foi coletar através de 07 perguntas as perspectivas dos gestores sobre a forma de implantação das plataformas de gestão dinâmica da administração escolar (1), sobre as dificuldades no uso das plataformas e outros recursos tecnológicos implantados pela Secretaria de Educação e o levantamento das possíveis soluções encontradas pelos gestores (2).

A questão 3 procurou buscar dados que indicassem a percepção dos diretores sobre sua prática cotidiana ao utilizar a plataforma Gestão Dinâmica da Administração Escolar (GDAE), indicando a importância da respectiva plataforma na solução de problemas e administração do cotidiano escolar.

Na questão (4), os dados levantados também buscaram percepção dos diretores sobre sua prática cotidiana ao utilizar a plataforma Secretaria Escolar Digital (SED) indicando a importância da respectiva plataforma na solução de problemas e administração do cotidiano escolar.

A questão (5) buscou identificar a percepção dos gestores sobre as mudanças em na prática profissional dos gestores e , a repercussão no trabalho da escola a partir da utilização das plataformas tecnológicas de gestão.

A pergunta (6), procurou levantar aspectos relativos a utilização das tecnologias da informação e comunicação na gestão escolar, e como e se, estas promovem o compartilhamento de conhecimentos, inclusive de conhecimentos tecnológicos.

Na última questão aberta do instrumento de pesquisa (7), buscou-se a percepção dos gestores na análise das políticas públicas, ao promoverem a inserção das tecnologias na escola. O item teve por objetivo também, perceber como e se, as políticas públicas alcançam a intencionalidade da rapidez e otimização do tempo no trabalho cotidiano do gestor ao inserirem as tecnologias da informação e da comunicação nas escolas.

Para a análise e interpretação dos dados coletados serão utilizadas as categorias que emergiram a partir dos resultados obtidos nos questionários respondidos pelos gestores das dez escolas estaduais do município de Catanduva, jurisdicionadas à Diretoria de Ensino-Região Catanduva, Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (SEE-SP).

4.2 Metodologia de Análise: Análise do Discurso

O procedimento adotado para realizar a análise dos dados nessa pesquisa utiliza a metodologia de análise do discurso. A análise do discurso foi escolhida como procedimento, considerando que como em qualquer técnica de análise de dados, os dados em si constituem-se em apenas dados brutos, que só terão sentido ao serem trabalhados de acordo com uma técnica de análise apropriada.

A análise do discurso propõe o entendimento de um plano discursivo que articula linguagem e sociedade, entremeadas pelo contexto ideológico. Um enfoque discursivo procura evitar a mera busca de uma realidade subjacente a determinadas produções de linguagem, ciente de que toda atividade de pesquisa é uma interferência do pesquisador em uma dada realidade. As referências teóricas mobilizadas pela Análise do Discurso não apenas alteraram o quadro de princípios conceituais e o olhar sobre o objeto, como, de alguma forma, situam o pesquisador entre os demais campos do saber e entre as diversas instituições sociais. (ROCHA; DEUSDARÁ, 2005).

Para Orlandi (1994), a análise do discurso nos leva à interpretação e compreensão dos fatos históricos, através dos sentidos produzidos pela ideologia do discurso propagado entre os sujeitos e suas relações, materialidades que não podem ser aprendidas a não ser pelo discurso. A análise do discurso considera que a linguagem não é transparente, desse modo ela procura atravessar o texto para encontrar um sentido do outro lado.

Na análise do discurso, procura-se compreender a língua fazendo sentido, enquanto trabalho simbólico, parte do trabalho social geral, constitutivo do homem e da sua história. A Análise de Discurso concebe a linguagem como mediação necessária entre o homem e a realidade natural e social. Essa mediação, que é o discurso, torna possível tanto a permanência e a continuidade quanto o deslocamento e a transformação do homem na realidade em que ele vive. (ORLANDI, 1994)

A autora Orlandi (1994) afirma que a linguagem é entendida como ação, transformação, como um trabalho simbólico em que tomar a palavra é um ato social com todas as suas implicações, conflitos, reconhecimentos, relações de poder, constituição de identidade etc. Nesse sentido, o significado da palavra deriva de um discurso que a sustenta, que a provê de realidade significativa. Dessa forma, o discurso produz sentidos a partir de outros sentidos já cristalizados na sociedade. Então, pode-se conceber a memória discursiva como sendo esses sentidos já cristalizados, legitimados na sociedade.

A partir da metodologia de análise do discurso, buscou-se analisar a escola no contexto contemporâneo, como representação de discursos socioculturais.

Para Pêcheux (2011), a escola é um lugar onde circulam diferentes discursos, ideologias e interpretações, ou seja, um espaço-mundo de sentidos socioculturais. O autor destaca que como uma instituição do Estado, podemos pensar a escola enquanto um local de permanências, mudanças e resistências, ou seja, como um espaço político-social, tal qual “surge o imprevisível contínuo, porque cada ritual ideológico continuamente se depara com rejeições e atos falhos de todos os tipos que interrompem a perpetuação das reproduções”. (p.115)

O sujeito discursivo mobiliza determinadas formas lexicais para evidenciar uma tomada de posição enunciativa, pois ao enunciar, manifesta-se inscrito em determinada formação discursiva, as palavras adquirem seu sentido em referência a essas posições, isto é, em referência às formações ideológicas nas quais essas posições se inscrevem. As posições determinam o que pode e deve ser dito. (PÊCHEUX, 2011)

Não obstante, pode-se observar que as relações que se estabelecem no cotidiano da gestão escolar tendem a consolidarem-se com base em ideologias discursivas. O texto ou uma fala possui uma intencionalidade, a linguagem, enquanto discurso, está carregada de ideologia. No interior da escola e no discurso do diretor, encontram-se representadas formações imaginárias que designam a imagem que ele diretor, faz da sua função, da escola e da cultura organizacional de um sistema.

Para Orlandi (1994), há também diferentes formas de silêncio, sendo que ele não precisa se referir ao dizer para significar, descentralizando a linguagem verbal do próprio silêncio, a interpretação do sentido das imagens pode estar desvinculada do plano verbal.

Nesse contexto, destaca-se a importância da interpretação, em que o analista é um intérprete, que faz uma leitura também discursiva, influenciada pelo seu afeto, sua posição, suas crenças, suas experiências e vivências; portanto, a interpretação nunca será absoluta e única, pois também produzirá seu sentido. Portanto deverá sempre existir uma interpretação para dar visibilidade ao sentido que o sujeito pretendeu transmitir no seu discurso. (CAREGNATO; MUTTI, 2006)

O objetivo desta pesquisa, ao utilizar a análise do discurso, foi o de relatar algumas observações da pesquisa qualitativa e da interpretação dos discursos dos diretores de escola mediante a citação de alguns recortes discursivos presentes nos processos da gestão escolar e do cotidiano dos diretores de escola ao utilizarem as TIC.

4.3 Caracterização do Universo de Pesquisa

A investigação ora apresentada foi desenvolvida junto a gestores que atuam como diretores de escola na Diretoria de Ensino da Região de Catanduva (DECAT). Inicialmente, far-se-á uma caracterização desta Diretoria, das escolas que constituíram o universo de pesquisa e em seguida será apresentado o perfil dos diretores das escolas.

4.3.1 A Diretoria de Ensino- Região Catanduva

Esta DECAT tem sob sua jurisdição 15 municípios: Ariranha, Cajobi, Catanduva, Catiguá, Elisiário, Embaúba, Itajobi, Marapoama, Novais, Novo Horizonte, Palmares Paulista, Paraíso, Pindorama, Santa Adélia e Tabapuã, totalizando 26 escolas estaduais. Neste universo a aplicação do instrumento de pesquisa ocorreu nas dez escolas estaduais que se localizam no município sede da Diretoria, ou seja, Catanduva, com a devida autorização da Dirigente Regional de Ensino. As dez escolas do município de Catanduva que são objeto desta pesquisa, apresentam características diversas descritas adiante.

4.3.2 Organização dos Dados

Os dados quantitativos foram organizados em tabelas, de modo a compor um perfil

dos diretores e das escolas participantes, respectivamente, Escola “A”, Diretor “A”; Escola “B”, Diretor “B”; Escola “C”, Diretor “C”; Escola “D”, Diretor “D”; Escola “E”, Diretor “E”; Escola “F”, Diretor “F”; Escola “G”, Diretor “G”; Escola “H”, Diretor “H”; Escola “I”, Diretor “I”; Escola “J”, Diretor “J”. Os dados qualitativos foram organizados em categorias que emergiram das próprias respostas, não previstas *a priori*. A análise dos dados será feita em função do referencial teórico indicado.

4.3.3 Identificação das Escolas: Dados de Contexto

Escola A

A escola A está localizada na região central e atende do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental, no modelo de Escola de Tempo Integral – Modelo (ETI)²⁴ desde 2006, atende também o Ensino Médio, a Educação de Jovens e Adultos e possui Sala Recursos para Deficientes Auditivos (DA) e para Deficientes Intelectuais (DI). Possui 693 alunos. É uma escola grande, com 21 salas de aula. Funciona em três turnos: manhã: (das 07h00 às 12h20), integral (das 07h00 às 16h10) e noturno (das 19h00 às 23h00).

A escola não atende o entorno, pois se localiza no centro da cidade, onde há apenas comércio. Recebe alunos dos bairros mais próximos, que chegam até à escola através do transporte escolar, ou trazidos pelos pais com transporte próprio.

Por ofertar tempo integral, modelo ETI, no Ensino Fundamental anos finais (6º ao 9º ano), muitos pais e alunos não optam pela escola, alegando dificuldade de permanência no turno integral.

Possui 36 professores efetivos²⁵, quinze professores estáveis²⁶ e cinco professores contratados²⁷.

²⁴ O Projeto de Escola de Tempo Integral (ETI) é um modelo de escola que foi implementado em São Paulo por meio da Resolução nº 89 de dezembro de 2005. O objetivo central é aumentar o tempo que o aluno deve permanecer na escola para que assim sejam ampliadas suas possibilidades de aprendizagem, os alunos tem a oferta de atividades pedagógicas artísticas e lúdicas, além da apresentação dos conceitos do protagonismo juvenil em oficinas curriculares. Disponível em <http://www.educacao.sp.gov.br>. Acesso em 21/11/2016.

²⁵ Professor Efetivo: é a situação funcional dos docentes titulares de cargo, cargo provido mediante concurso público correspondente ao componente curricular da formação docente. Disponível em <http://file:///C:/Users/FDE/Downloads/manual-professor-2015.pdf>. Acesso em 01/12/2016.

²⁶ Professor estável: São os professores que na data da publicação da Lei 1010 de 01/06/2007, estavam contratados e ativos (trabalhando neste dia), na abrangência da Lei, foram considerados estáveis, ou seja, com vínculo permanente e direitos semelhantes aos dos docentes titulares de cargo, conforme o § 2 da referida Lei: Por terem sido admitidos para o exercício de função permanente, inclusive de natureza técnica, e nos termos do disposto no inciso I deste artigo, são titulares de cargos efetivos os servidores ativos e inativos que, até a data da publicação desta lei, tenham sido admitidos com fundamento nos incisos I e II do artigo 1º da Lei Nº 500/1974. <http://www.jusbrasil.com.br/topicos/10577291/lc-n-1010-de-01-de-junho-de-2007-de-sao-paulo>. Acesso em 01/12/2016.

A diretora da escola é titular de cargo efetiva, sendo que está em exercício na escola há apenas um ano. Antes disso encontrava-se designada como diretora em outra escola.

Escola B

A escola B localizada bem próxima à escola A, também é uma escola central, localizada em uma rua de grande comércio, e atende do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental e Ensino Médio. Possui 697 alunos e 12 salas de aula, funcionando nos turnos da manhã (das 07h00 às 12h20) e tarde (das 12h50 às 18h10).

Assim como a escola A, não possui exatamente uma comunidade de entorno e recebe alunos de todo o município, trazidos pelos pais por ser uma escola muito conceituada. Os pais também preferem esta escola, alegando que os filhos não querem o turno integral, oferecido na escola A que é próxima.

A escola possui 30 professores efetivos, cinco professores estáveis e 14 professores contratados. A diretora da escola B é titular de cargo, está na escola há mais de dez anos e já se encontra próxima à aposentadoria.

Escola C

A escola C, também é uma escola central, que atende poucos alunos do entorno, do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental, Ensino Médio e possui sala de recursos para Deficientes Visuais (DV). Atende 533 alunos, comparado com duas escolas anteriores seu prédio é pequeno, com apenas nove salas, funcionando nos turnos da manhã (das 07h00 às 12h20) e tarde (das 12h50 às 18h10).

É uma escola acessibilizada, adaptou-se com recursos próprios (através da promoção de festas) para garantir acessibilidade, com rampa pra todos os ambientes, banheiros acessíveis com trocador e eliminação das barreiras arquitetônicas para que os alunos utilizem todos os ambientes. Por esta característica, na escola C, há alunos deficientes físicos, todos cadeirantes (7), dois alunos cegos, seis alunos deficientes intelectuais, um aluno com

²⁷ Professores Contratados: São professores contratados pela Lei 1093/2009, temporariamente por 4 anos. A Lei 1093/2009 estabelece a contratação por tempo determinado, considerando o inciso X do artigo 115 da Constituição Estadual, para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público. A contratação nos termos desta lei complementar é celebrada, em cada área, pelo respectivo Secretário de Estado, pelo Procurador Geral do Estado, ou pelo Dirigente da Autarquia, que poderão delegar a competência para a prática do ato. Disponível em: <http://governo-sp.jusbrasil.com.br/legislacao/818277/lei-complementar>. Acesso em 01/12/2016.

deficiência múltipla, dois alunos cegos, seis alunos com baixa visão e dois alunos surdos. A escola também não possui barreiras atitudinais.

Por ser pequena, acessibilizada, e apresentar os melhores índices de desempenho do que as demais escolas da Diretoria de Ensino-Região Catanduva, é uma muito procurada pelos pais de todo o município.

Em relação ao corpo docente, possui 22 professores efetivos, sete professores estáveis e nove professores contratados.

A atual diretora está na escola há 16 anos e, através de um trabalho dinâmico e em equipe, modernizou a escola e ambientes, que a equipararam à condição física das melhores escolas particulares de Catanduva, além da grande conquista da parte pedagógica.

Escola D

A escola D é uma escola periférica que atende do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental e Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos nos níveis Fundamental e Médio. Possui 573 alunos, nove (9) salas de aula e funciona nos três turnos: manhã (das 07h00 às 12h20), tarde (das 13h00 às 18h20) e noite (das 19h00 às 23h00).

Os alunos que frequentam esta escola são provenientes de bairros periféricos e também da zona rural, adolescentes e jovens que residem em chácaras e fazendas próximas à escola.

O corpo docente da escola é constituído por 33 professores efetivos, três professores estáveis e dezoito professores contratados.

A antiga diretora da escola aposentou-se em 2015. Na época da realização da pesquisa, quem exercia a gestão era a vice-diretora que estava na escola nessa função há oito anos.

Escola E

Esta é uma escola que localiza-se em um bairro antigo do município, é um bairro intermediário, pois não é central e também não apresenta características de um bairro periférico. A escola E localiza-se próxima à escola D, atende do 6º ao 9º ano Ensino Fundamental e Ensino Médio, com 499 alunos, em 11 salas nos turnos da manhã (das 07h00 às 12h20) e tarde (das 12h50 às 18h10). Geograficamente, em sua comunidade de entorno, atende poucos bairros; porém, por ser conceituada como uma escola bem organizada e muito

bem cuidada, também é muito procurada por pais de comunidades mais distantes, inclusive alunos da zona rural, de fazendas do município.

O corpo docente é formado por 33 professores efetivos, cinco professores estáveis e sete professores contratados.

A gestora da escola, que era vice-diretora, assumiu recentemente a função, uma vez que a diretora titular, que respondia pela escola há mais de oito anos, assumiu uma função de suporte pedagógico (supervisão de ensino).

Escola F

A escola F também é uma escola periférica, com 12 salas de aula e que atende do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental e Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos nos níveis Fundamental e Médio. Possui 740 alunos e funciona nos três turnos: manhã (das 07h00 às 12h20), tarde (das 13h00 às 18h20) e noite (das 19h00 às 23h00).

É a escola do município de Catanduva com o maior número de alunos, e embora apresente um número elevado de alunos, apresenta também muita mobilidade entre os mesmos, os alunos se transferem e retornam para a escola durante todo o ano letivo.

No corpo docente conta com 32 professores efetivos, nove professores estáveis e quatro professores contratados.

A diretora está na escola há apenas seis meses, pois o diretor efetivo, que estava na escola há quinze anos, aposentou-se recentemente.

Escola G

A escola G é uma escola da periferia mais longínqua do município, que atende apenas Ensino Médio, possui 438 alunos, 10 salas de aula e funciona nos turnos da manhã (das 07h00 às 12h20) e noite (das 19h00 às 23h00). Atende apenas os bairros do entorno mais próximo, mas que possuem população bem numerosa.

O corpo docente possui 31 professores efetivos, cinco professores estáveis e oito professores contratados.

A diretora da escola, que é titular de cargo efetiva, está na escola há apenas dois meses, pois encontrava-se afastada na municipalização (trabalhando em uma escola municipal).

Escola H

A escola H localiza-se em um bairro intermediário (não é periférico e nem é central), atende apenas o Ensino Médio no Programa de Ensino Integral (PEI) ²⁸ implantado em 2014. Possui 316 alunos, 09 salas e funciona no turno integral (das 7h00 às 16h10) e noite (das 19h00 às 23h00). A partir de 2017, passou a atender somente o ensino integral. Há poucos alunos que residem no entorno da escola e geograficamente a escola recebe os alunos de bairros periféricos e de algumas áreas rurais do município que chegam à escola através do transporte escolar.

O número de alunos na escola não é elevado, pois há muitos alunos e pais que não optam por este modelo de escola, considerando dificuldades de permanência no turno integral, por razões como o trabalho no contraturno escolar.

O corpo docente da escola é constituído por professores (14) que possuem seus cargos em outras escolas e são selecionados anualmente para o trabalho no Ensino Integral.

A gestora desta escola está na função há um ano, pois no modelo do PEI os gestores, assim como os professores, são designados por processo seletivo anual.

Escola I

A escola I é uma escola periférica, com sete salas de aula, atendendo do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental, Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos no nível Médio. Possui 573 alunos e funciona nos três turnos: manhã (das 07h00 às 12h20), tarde (das 13h00 às 18h20) e noite (das 19h00 às 23h00). Possui 497 alunos e atende bairros do entorno. O número de bairros é pequeno, porém são bairros populosos, constituídos por conjuntos habitacionais onde habita a população mais pobre e desassistida desta amostra.

A escola localiza-se do lado oposto da rodovia Comendador Pedro Monteleone, que liga o município de Catanduva a outros municípios como Palmares Paulista, Pirangi, Bebedouro, etc. Assim, a escola I, fica distante do centro do município e de outros bairros. Não há transporte escolar. Possui 22 professores efetivos, onze professores estáveis e oito professores contratados. A diretora da escola é titular de cargo e está na escola há cinco anos.

Escola J

²⁸ O Programa Ensino Integral (PEI) é um novo modelo de Escola de Tempo Integral, a jornada é de até nove horas e meia. Na matriz curricular, os alunos têm orientação de estudos, preparação para o mundo do trabalho e auxílio na elaboração de um projeto de vida. Além das disciplinas obrigatórias, os estudantes contam também com disciplinas eletivas, que são escolhidas de acordo com seu objetivo. Os professores desse modelo atuam em regime de dedicação exclusiva e, para isso, recebem gratificação de 75% em seu salário. Disponível em <http://www.educaco.sp.gov.br>. Acesso em 21/11/2016.

A escola J localiza-se em um bairro antigo do município, próximo ao centro da cidade. Possui 14 salas de aula, que atendem do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental e Ensino Médio. Conta com uma sala de recursos para atendimento a deficientes intelectuais (DI), com 390 alunos, funciona nos turnos manhã (das 07h00 às 12h20) e tarde (das 12h50 às 18h10).

A área de localização da escola é periférica e formada por bairros antigos do município. A maior parte dos habitantes do entorno é muito arredia, não participa da escola e opta por matricular suas crianças em outras escolas do município, razão pela qual a escola que possui 14 salas de aula, porém apresenta um número pequeno de alunos (390).

A respeito do contexto das escolas, nota-se que as escolas do município de Catanduva, apresentam realidades distintas em relação à localização, ao espaço físico, ao número de alunos e de turnos.

Em relação ao tempo de serviço de atuação dos diretores de escola na mesma unidade escolar, os dados também são bem distintos entre as dez escolas.

Seguem abaixo tabelas-síntese do conjunto das escolas (tabelas 1, 2 e 3). A tabela 1 apresenta os dados comparativos das escolas quanto ao número de salas de aula e respectivos números de alunos.

Como se pode observar, as escolas “F”, “A” e “B”, possuem o maior número de alunos, embora essa diferença não seja tão significativa. A escola com o menor número de alunos é a escola “H”.

Tabela 1: Escolas, números de salas e número de alunos

Escola	Nº de salas de aula	Nº de alunos
Escola A	21	693
Escola B	12	697
Escola C	09	533
Escola D	09	573
Escola E	11	499
Escola F	12	740
Escola G	10	438
Escola H	09	316
Escola I	07	497
Escola J	14	390

Fonte: Sistema de Cadastro de Alunos do Estado de São Paulo (SEE-SP).

A tabela 2 apresenta os dados comparativos das escolas quanto à localização, tipo de população e turnos de atendimento. Observa-se que três escolas localizam-se na área central do município de Catanduva.

Tabela 2: Escolas, localização e tipo de atendimento.

Escola	Localização	Tipo de população	Tipo de atendimento
Escola A	Central	Urbana	EF-Integral ETI-EM-EJA e SR
Escola B	Central	Urbana	EF e EM.
Escola C	Central	Urbana	EF-EM e SR
Escola D	Periférica	Urbana e Rural	EF-EM e EJA
Escola E	Intermediária	Urbana e Rural	EF e EM
Escola F	Periférica	Urbana	EF-EM e EJA
Escola G	Periférica	Urbana	EM
Escola H	Intermediária	Urbana e Rural	EM
Escola I	Periférica	Urbana	EF e EM
Escola J	Periférica	Urbana	EF-EM e SR

Nota: EF- Ensino Fundamental. EM- Ensino Médio. EJA- Educação de Jovens e Adultos
SR- Sala de Recursos.

Fonte: Sistema de Cadastro de Alunos do Estado de São Paulo (SEE-SP).

A tabela 3 apresenta os turnos de Atendimento, o número total de professores e o tempo de diretor (na função) na escola. Apenas três diretores estão há mais de cinco anos na escola. A maioria dos diretores, respondem pela função há menos de um ano e um ano.

Tabela 3: Escolas, Turnos de Atendimento, número total de professores e tempo de diretor.

Escola	Turnos de atendimento	Nº total de professores	Tempo de Diretor na escola
Escola A	Integral, manhã e noite	56	01 ano
Escola B	Manhã e tarde	44	10 anos
Escola C	Manhã e tarde	38	16 anos
Escola D	Manhã, tarde e noite	54	01 ano
Escola E	Manhã e tarde	45	08 anos
Escola F	Manhã, tarde e noite	45	06 meses
Escola G	Manhã e noite	44	03 meses
Escola H	Integral	14	01 ano
Escola I	Manhã, tarde e noite	41	04 anos
Escola J	Manhã e tarde	42	01 ano

Fonte: Sistema de Cadastro de Alunos do Estado de São Paulo (SEE-SP).

4.3.4 Perfil dos Diretores Entrevistados

Para a caracterização dos perfis dos diretores de escola entrevistados, foram incluídos no instrumento de pesquisa questões relativas às características pessoais, trajetória profissional, e formação acadêmica dos sujeitos de pesquisa.

Os diretores de escola participantes deste estudo são, todos do sexo feminino (100%), 07 diretores tem idade superior a 50 anos (70%), e três possuem idade entre 41 e 50 anos (30%).

Em relação ao tempo de serviço no magistério público, (80%) dos diretores possuem mais de 22 anos, e (20%) entre 8 a 17 anos.

No que diz respeito ao tempo de atuação na função ou cargo de diretor, (40%) dos participantes possuem de 11 a 15 anos na direção de escola, (20%) de 1 a 5 anos, (20%) de 16 a 20 anos e (20%) possuem mais de 20 anos na direção de escola. No que se refere ao tempo de exercício como diretor na mesma unidade escolar, (60%) dos participantes possuem menos que 01 ano, (20%) de 16 a 20 anos, (10%) 06 a 10 anos, e (10%) de 1 a 5 anos.

A maioria dos diretores de escola possuem Licenciatura Plena e Pedagogia (90%). A maior parte dos diretores respondentes atua em escolas de 6^a ao 9^o ano do Ensino Fundamental e Ensino Médio (80%).

A tabela 4 apresenta uma síntese da trajetória profissional e acadêmica dos diretores pesquisados.

Tabela 4: Diretores, trajetória profissional e acadêmica.

Escola	Formação Acadêmica	Tempo de serviço no magistério público	Atuação na função Direção de escola
Diretor A	Licenciatura em Pedagogia e Educação Física	Mais de 22 anos	11 a 15 anos
Diretor B	Licenciatura em Pedagogia e História	Mais de 22 anos	16 a 20 anos
Escola C	Licenciatura em Pedagogia e bacharel em Psicologia	Mais de 22 anos	16 a 20 anos
Escola D	Licenciatura em Pedagogia e História	Mais de 22 anos	11 a 15 anos
Escola E	Licenciatura em Pedagogia	Mais de 22 anos	Mais de 20 anos
Escola F	Licenciatura em Pedagogia	Mais de 22 anos	11 a 15 anos
Escola G	Licenciatura em Pedagogia	Mais de 22 anos	Mais de 20 anos
Escola H	Licenciatura em Pedagogia e Letras	01 a 05 anos	Menos 01 ano
Escola I	Licenciatura em Pedagogia e Letras	Mais de 22 anos	11 a 15 anos
Escola J	Licenciatura em Pedagogia e Letras	13 a 17 anos	Menos que 01 ano

Fonte: Elaborado pela autora a partir da investigação na pesquisa de campo (2017).

5. RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE DE DADOS

5.1 Categorias e Subcategorias de Análise

A seguir apresento os resultados obtidos da aplicação do questionário junto aos 10 Diretores de Escola das escolas estaduais do Município de Catanduva, contendo suas opiniões e percepções sobre as tecnologias da informação e comunicação na gestão escolar.

Para a tabulação e análise das informações coletadas, os dados serão apresentados por categorias e subcategorias. As categorias para análise foram criadas com base no questionário respondido pelos diretores de escola e permitiram uma aproximação do cotidiano do gestor em relação ao tema proposto, estão divididas em: existência e operacionalização dos recursos tecnológicos; gestão com tecnologias e as perspectivas do gestor.

O quadro abaixo sintetiza as categorias e subcategorias elencadas a partir da organização dos dados de coleta:

Quadro 1: Quadro matricial das categorias e subcategorias de análise:

Categorias	Subcategorias
Existência e operacionalização dos recursos tecnológicos	Conhecimentos do Diretor de Escola em relação à utilização das TIC no cotidiano escolar
	Representação do uso das Tecnologias no desempenho das atividades profissionais do Diretor de Escola
	Dificuldades comuns encontradas na utilização de plataformas e recursos tecnológicos.
Gestão com tecnologias	Aspectos positivos e Negativos- (GDAE)-Gestão dinâmica da administração escolar
	Aspectos positivos e Negativos- (SED) -Secretaria escolar digital
	Gestão Dinâmica da Administração Escolar (GDAE)- Influências das tecnologias.
	Secretaria Escolar Digital (SED) - Influências das tecnologias.
Perspectivas do gestor.	Forma de implantação das plataformas de gestão dinâmica da administração escolar
	Soluções encontradas nas dificuldades ao utilizar as plataformas e outros recursos tecnológicos implantados pela Secretaria de Educação.
	A plataforma Gestão Dinâmica da Administração Escolar (GDAE) como auxiliar na solução de problemas do cotidiano escolar (GDAE)
	A plataforma Secretaria Escolar Digital (SED) como auxiliar na solução de problemas do cotidiano escolar
	Intencionalidade das políticas públicas de rapidez e otimização do tempo no trabalho cotidiano das escolas, ao promoverem a inserção das tecnologias.

Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta e organização dos dados (2017).

5.2 Existência e Operacionalização dos Recursos Tecnológicos

Nesta primeira categoria a intenção foi diagnosticar: quais conhecimentos os diretores de escola possuem em relação à utilização das TIC no cotidiano escolar (tabela 5), o que o uso das tecnologias representa no desempenho de suas atividades profissionais na gestão escolar (tabela 6), as dificuldades mais comuns encontradas no uso das plataformas e recursos tecnológicos (tabela 7) e a necessidade de orientações para utilização das plataformas tecnológicas.

Conforme pode ser observado na tabela 5, na opinião dos diretores entrevistados, percebe-se que a maioria dos diretores possui apenas noções básicas de informática para utilização da internet e da comunicação virtual, como por exemplo, e-mail. Apenas dois diretores utilizam recursos tecnológicos para apresentações e reuniões e somente um diretor, utiliza as tecnologias como processadores de textos e gerenciamento de arquivos.

Tabela 5: Conhecimentos do Diretor de Escola em relação à utilização das TIC no cotidiano escolar

Escola/Diretor	Noções básicas de informática: uso da Internet e de comunicação virtual (e-mail e outros)	Utilização de recursos tecnológicos para apresentações e reuniões	Utilização de plataformas on-line mais simples	Utilização de processadores de texto e gerenciamento básico de arquivos
Diretor A			x	
Diretor B	x			x
Diretor C	x			
Diretor D	x			
Diretor E		x		
Diretor F	x			
Diretor G	x			
Diretor H		x		
Diretor I				
Diretor J	x			
Total	06	02	01	01

Fonte: Elaborado pela autora a partir da investigação na pesquisa de campo (2017).

Carleto (2009) destaca que no cenário da sociedade da informação, as TIC tornaram-se ferramentas de auxílio às instituições educacionais, possibilitando a utilização de inúmeros recursos de suporte à gestão. O autor enfatiza que um dos grandes desafios da educação é adequar um novo modelo de gestão, compatível com os recursos tecnológicos e com os tipos de informações que a unidade de ensino necessita. Nesse contexto, observa-se na tabela 5 que os diretores pesquisados demonstram noções básicas de informática, característica essa, insuficiente para o gerenciamento básico de arquivos e utilização de plataformas on-line.

Em relação à representação das tecnologias no desempenho das funções cotidianas do gestor, para os diretores entrevistados, as tecnologias representam otimização do tempo (para 06 diretores) e trabalho em equipe (para três diretores). Apenas um diretor considera as tecnologias como uma dificuldade a mais em seu trabalho cotidiano. (tabela 6).

As demais representações como inclusão digital e solução de problemas não foram consideradas pelos participantes.

Tabela 6: Representação do uso das Tecnologias no desempenho das atividades profissionais do Diretor de Escola

Escola/Gestor	Desafio e motivação para aprender mais	Otimização do tempo	Trabalho em equipe	Inclusão Digital	Solução de problemas	Dificuldade a mais no trabalho do gestor
Diretor A		x				
Diretor B						x
Diretor C		x				
Diretor D		x				
Diretor E			x			
Diretor F		x				
Diretor G		x				
Diretor H			x			
Diretor I			x			
Diretor J		x				
Total		06	03			01

Fonte: Elaborado pela autora a partir da investigação na pesquisa de campo (2017).

Quanto às dificuldades mais comuns encontradas no uso das plataformas e recursos tecnológicos, os diretores entrevistados apontaram os problemas no acesso à internet como lentidão e rede fora do ar, como a principal dificuldade encontrada. Destacaram também dificuldades na compreensão e no uso de plataformas muito complexas, além de problemas relacionados à gestão do tempo, no trabalho do gestor. Apenas um diretor, o diretor “E”, sinalizou falta de equipamentos como dificuldade comum encontrada na utilização das plataformas e recursos tecnológicos. Nesta categoria, os diretores não consideram as plataformas e recursos mal elaborados.

Tabela 7: Dificuldades comuns encontradas na utilização de plataformas e recursos tecnológicos

Escola/Diretor	Falta de Equipamentos	Problemas no acesso à internet (lentidão, rede fora do ar)	Formação profissional do gestor insuficiente	Problemas na compreensão e no uso de tecnologias muito complexas	Plataformas e recursos mal elaborados	Problemas na gestão do tempo (horas de trabalho do gestor)	Outros
Diretor A				X			
Diretor B		x		X			
Diretor C		x				x	
Diretor D		x					
Diretor E	x	x				x	
Diretor F		x					
Diretor G						x	
Diretor H		x				x	
Diretor I				X			
Diretor J		x					
Total de dificuldades	01	07	0	03	0	04	

Fonte: Elaborado pela autora a partir da investigação na pesquisa de campo (2017).

Nesta categoria, de existência e operacionalização dos recursos tecnológicos, os diretores foram indagados também, quanto à necessidade de orientações para a utilização das plataformas tecnológicas na gestão. Na opinião dos diretores (100%), as orientações para utilização das plataformas tecnológicas na gestão são suficientes.

Nota-se nas tabelas 6 e 7 que para a maioria dos diretores entrevistados, as tecnologias representam otimização do tempo (tabela 6), mas representam também, problemas

relacionados ao tempo de trabalho do gestor ao lidar com as plataformas e recursos tecnológicos.

Masetto (2003) destaca que “vê-se o novo, o diferente, a mudança, como acréscimo ao que se faz, e não como revisão do que se faz, como se trabalha” (p.79). Para o autor, Masetto (2003) existe a influência da cultura educacional própria do gestor no modo como ele exerce a administração, por mais moderna que esta aparente ser. Nas ações do gestor, prevalece a cultura educacional da tradição sobre as novas ideias, sobre as novas propostas de gestão, inclusive no que se refere às TIC.

Não há como não se estabelecer relação com o uso das tecnologias de comunicação e de informação na gestão escolar. A questão pode ser pensada em um aspecto tradicional, em que a informática e os computadores irão servir para compor um banco de dados moderno, ou em outro aspecto, reconceituando os ambientes de gestão quanto aos canais de comunicação. As TIC permitem o acompanhamento das diversas atividades da escola: projeto pedagógico, formação continuada, reuniões com pais, alunos e professores, processos e solicitações da secretaria da Educação, banco de projetos, registro de frequência e de avaliações dos alunos, organização da documentação escolar, e do plano econômico-financeiro da escola, bem como, do acompanhamento da sua realização. (MASETTO, 2003)

5.3 Gestão com Tecnologias

Em relação a esta categoria, gestão com tecnologias, os diretores foram perguntados se utilizam em suas escolas os programas de informatização da gestão: a o sistema de gestão dinâmica da administração escolar (GDAE) e secretaria escolar digital (SED), 100% dos diretores pesquisados utilizam em suas escolas o GDAE e a SED.

Os diretores participantes apontaram aspectos positivos e negativos em relação aos dois programas (GDAE e SED), elencados abaixo, nas tabelas 8 e 9, respectivamente.

Observa-se na tabela 8, que os diretores destacam o GDAE como uma plataforma de navegação fácil, que concentra informações administrativas, porém muito lenta quando há muitos acessos. Os diretores consideram essa plataforma antiga, não comportando mais a totalidade de informações.

Tabela 8: Aspectos positivos e Negativos- (GDAE)-Gestão dinâmica da administração escolar

GDAE - Aspectos positivos	Aspectos negativos
Navegação fácil	Às vezes congestionada e expira
Concentra informações administrativas	Só funciona no Internet Explorer
Identificação de usuários através de senhas de acesso	Abas bloqueadas
Aproveitamento dos registros com interligação de informações	Necessita de atualizações frequentes
Centralização	Não comporta a totalidade de informações
Rapidez	Plataforma antiga
Organização	Dificuldade na migração de dados para outros programas
Acesso possível de qualquer computador	Lentidão quando há muitos acessos
Dinâmico na busca de dados de professores e alunos	Cerceamento do trabalho quando o sistema fica off-line ou sobrecarregado
Ágil na coleta e atualização de informações	
Compartilhamento das informações de servidores e alunos	

Fonte: Elaborado pela autora a partir da investigação na pesquisa de campo (2017).

Observa-se na tabela 9 que os diretores destacam o SED como uma plataforma de navegação fácil, que também concentra informações administrativas, propondo a redução burocrática. Porém, destacam que é uma plataforma em construção com desajuste de informações (incompleta), e que necessita de atualizações frequentes.

Tabela 9: Aspectos positivos e Negativos- (SED) -Secretaria escolar digital

SED - Aspectos positivos	Aspectos negativos
Navegação fácil	Sistema lento trava constantemente
Concentra informações administrativas	Apresenta desajuste de informações
Identificação de usuários através de senhas de acesso	Está em construção e não funciona
Propõe redução burocrática	Necessita de atualizações frequentes
Facilidade na divulgação dos dados à comunidade escolar	Dificuldade de acesso aos dados
Clareza nas informações de escolas e alunos	Plataforma incompleta
Transparência	Dificuldade de acesso ao programa
Registro dos documentos	Programa pesado, nem todos os links funcionam
Dinâmico na busca de dados de professores e alunos	Lentidão no sistema quando há muitos acessos
Rapidez	Muitos erros, fica fora do ar

Fonte: Elaborado pela autora a partir da investigação na pesquisa de campo (2017)

Nesta perspectiva, nas tabelas 8 e 9, a opinião da maioria diretores de escola, sujeitos de pesquisa, ao responder sobre os aspectos positivos e negativos em relação ao GDAE e à SED, revela-se contraditória. Ao mesmo tempo em que apontam os sistemas, como sistemas de fácil navegação, indicam que os mesmo congestionam e expiram e que possuem dificuldades para acessar os dados. Apontam também que as plataformas apresentam rapidez, mas também indicam lentidão no sistema quando há muitos acessos.

Na categoria a seguir, considerando a utilização dos sistemas GDAE e SED pelos diretores de escola, a intenção foi obter dados sobre a influência das tecnologias no trabalho do gestor quanto à liderança²⁹, a gestão de conflitos³⁰, a aprendizagem colaborativa³¹, a gestão do conhecimento³², a gestão da informação³³, a elaboração de planos estratégicos³⁴, a otimização do tempo³⁵, a solução de problemas³⁶, a eficiência³⁷ e eficácia³⁸.

Os dados sobre a influência das tecnologias no trabalho do gestor ao utilizar a gestão dinâmica da administração escolar (GDAE) estão abaixo na tabela 10.

Considerou-se nessa categoria (NI) para não influencia, (1) expressar menor influência, e 5 para expressar maior influência.

²⁹ Liderança: capacidade inerente à gestão escolar em mobilizar, orientar, coordenar a comunidade escolar.

³⁰ Gestão de conflitos: conflitos ocasionados por recursos escassos, estruturas tecnológicas e físicas, informação, operacionalização das atividades, falta de comunicação, etc.

³¹ Aprendizagem colaborativa: construção do conhecimento em conjunto, ajuda entre os membros da equipe, troca e interação.

³² Gestão do conhecimento: conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão)

³³ Gestão da informação: conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação

³⁴ Elaboração de planos estratégicos: processo gerencial que se refere à formulação de objetivos para a seleção e execução de ações, considerando as condições internas e externas da escola

³⁵ Otimização do tempo: aproveitamento do tempo nas atividades cotidianas do gestor na busca da a qualidade global do processo escolar

³⁶ Solução de problemas: busca de caminhos, o enfrentamento das dificuldades e a motivação de todos os envolvidos no processo escolar.

³⁷ Eficiência: fazer bem e corretamente empregar do melhor modo os recursos disponíveis, é a atividade, ou aquilo que se faz.

³⁸ Eficácia: significa atingir objetivos e resultados, aquilo para que se faz.

Tabela 10: Gestão Dinâmica da Administração Escolar (GDAE)- Influências das tecnologias .

As tecnologias influenciam na gestão escolar quanto à:	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Média de Influência
Liderança	4	1	4	4	5	5	4	4	NI	5	3,6
Gestão de conflitos	NI	3	3	4	5	5	4	5	3	4	3,6
Aprendizagem colaborativa	2	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4,3
Gestão do conhecimento	1	NI	2	5	5	5	5	5	5	5	3,8
Gestão da informação	4	2	4	4	5	5	5	5	5	5	4,4
Elaboração de planos estratégicos	4	2	1	5	5	5	5	4	5	3	3,9
Otimização do tempo	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	4,6
Solução de problemas	NI	3	3	5	5	4	4	4	3	5	3,3
Eficiência	3	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4,4
Eficácia	3	3	4	4	5	5	4	4	3	5	4,0

Fonte: Elaborado pela autora a partir da investigação na pesquisa de campo (2017).

A média de influência das tecnologias no trabalho do gestor ao utilizar a gestão dinâmica da administração escolar (GDAE) , apresenta-se maior na otimização do tempo, na gestão da informação, na eficiência e na eficácia.

Quanto à influência das tecnologias no trabalho do gestor ao utilizar a secretaria escolar digital (SED), seguem os dados na tabela 11.

Tabela 11: Secretaria Escolar Digital (SED) Influências das tecnologias.

As tecnologias influenciam na gestão escolar quanto à:	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Média de Influência
Liderança	5	2	4	4	3	5	4	4	NI	5	3,6
Gestão de conflitos	NI	3	3	4	3	5	4	4	NI	5	3,1
Aprendizagem colaborativa	3	3	4	5	3	5	5	5	NI	5	3,8
Gestão do conhecimento	4	NI	2	5	3	5	4	5	NI	5	3,3
Gestão da informação	4	2	4	4	3	5	5	4	3	5	3,9
Elaboração de planos estratégicos	4	2	2	5	3	5	4	4	4	5	3,8
Otimização do tempo	5	3	5	5	3	5	4	5	5	5	4,5
Solução de problemas	3	3	4	5	3	5	4	4	5	5	4,1
Eficiência	4	3	4	5	3	5	4	4	NI	5	3,7
Eficácia	4	3	4	4	3	5	4	4	3	5	3,9

Fonte: Elaborado pela autora a partir da investigação na pesquisa de campo (2017).

A média de influência das tecnologias no trabalho do gestor ao utilizar a secretaria escolar digital (SED), apresenta-se maior na otimização do tempo, na solução de problemas, na eficácia e na gestão da informação.

A percepção dos diretores de escola indicada nos dados das tabelas 10 e 11, em relação à influência das tecnologias no trabalho do gestor ao utilizar o GDAE e a SED, demonstra que a maior parte dos diretores de escola, enfatizam aspectos de ordem funcional e burocrática, como otimização do tempo, gestão da informação, eficiência e eficácia.

Observa-se que as relações humanas não são contempladas nas respostas. A liderança, a gestão de conflitos, a aprendizagem, colaborativa e a gestão do conhecimento, são aspectos relevantes para relações importantes para a gestão pedagógica. Parece que há uma menor influência na gestão do conhecimento, e, portanto uma menor influência nos aspectos pedagógicos.

Falsarella (2011) destaca que face à crescente complexidade da educação escolar, o gestor escolar não pode apenas tomar providências burocráticas para manter a rotina administrativa, mas precisa colocar como foco de sua ação a coordenação do processo pedagógico, objetivo primeiro da escola. O perfil almejado para o diretor de escola está relacionado principalmente à gestão pedagógica, ocorre que muitas vezes, a ênfase nos trabalhos burocráticos o afasta do perfil esperado.

A autora Falsarella (2011) enfatiza que entre compreender a necessidade de mudanças, estar aberto a elas e efetivá-las de fato vai um longo caminho. O mais comum é que, no discurso, os gestores demonstrem abertura a novas propostas, mas, na prática, tenham grandes dificuldades para efetivá-las.

5.4. Perspectiva do Gestor

Na categoria perspectiva do gestor, os diretores participantes da pesquisa responderam às seguintes questões: forma de implantação das plataformas de gestão da administração escolar, soluções encontradas nas dificuldades ao utilizar as plataformas e outros recursos tecnológicos implantados pela Secretaria de Educação, a Gestão Dinâmica da Administração Escolar (GDAE) como auxiliar na solução de problemas e administração do cotidiano escolar, a Secretaria Escolar Digital (SED) como auxiliar na solução de problemas e na administração do cotidiano escolar, as mudanças na prática profissional a partir da utilização das plataformas tecnológicas de gestão, o compartilhamento de conhecimentos e de conhecimentos

tecnológicos ao utilizar as tecnologias da informação e comunicação na gestão escolar e a intencionalidade de rapidez e de otimização do tempo no trabalho cotidiano por parte das políticas públicas, ao promoverem a inserção das tecnologias na escola,

Em relação à forma de implantação da plataforma de gestão dinâmica da administração escolar, na opinião dos diretores entrevistados, 08 diretores apontam a implantação ressaltando aspectos positivos e 02 diretores apontam a implantação negativamente.

Os diretores das escolas “B” e “F”, ressaltaram aspectos negativos em relação à forma de implantação das plataformas tecnológicas.

Tal questão pretendeu captar, a partir da utilização das tecnologias da informação e comunicação e das plataformas propostas pela Secretaria de Estado da Educação de São Paulo, a percepção dos diretores em relação às políticas públicas através da implantação dos sistemas e plataformas propostos pela Secretaria de Estado da Educação.

Abaixo, os depoimentos dos Diretores que destacam o aspecto positivo à essa pergunta:

Quadro 2: Forma de Implantação das plataformas de gestão da administração escolar.

Categoria	Subcategoria	Resposta dos Diretores- Questões Abertas
Perspectiva do Gestor	Forma de implantação das plataformas de gestão dinâmica da administração escolar	<p><i>As plataformas disponibilizadas auxiliam muito na gestão administrativa, tanto no que se refere à organização das informações como na corresponsabilização dos atores (Diretor “A”, Escola “A”,2017).</i></p> <p><i>A modernização com a implantação das plataformas auxiliaram o gestor, no desenvolvimento de seu trabalho (Diretor “C”, Escola “C”,2017).</i></p> <p><i>A forma de implantação facilitou o acesso as informações necessárias para uma gestão dinâmica (Diretor “D”, Escola “D”,2017).</i></p> <p><i>Forma de implantação das plataformas positiva colabora na gestão escolar, dando transparência a todos os atos educacionais (Diretor “E”, Escola “E”,2017).</i></p> <p><i>A implantação aproximou os contatos e controle dos gestores com os diversos órgãos da Secretária de Estado da Educação (Diretor “G”, Escola “G”,2017).</i></p> <p><i>As plataformas são aliadas para a educação, otimizam o tempo no cotidiano escolar e integram de informações do servidor com os órgãos da Secretária da Educação (Diretor “H”, Escola “H”,2017).</i></p> <p><i>São significativas para a administração, porém a implantação tem sido sutil (Diretor “I”, Escola “I”,2017).</i></p> <p><i>Representam grande avanço na Secretária da Educação, facilitando o trabalho burocrático (Diretor “J”, Escola “J”,2017).</i></p> <p><i>A implantação se deu com muita dificuldade, já que o funcionamento das plataformas apresentam muitos problemas (Diretor “B”, Escola “B”,2017).</i></p> <p><i>A forma de implantação é muito lenta e, muitas vezes os links não se associam, e as informações se dissociam (Diretor “F”, Escola “F”,2017).</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir da investigação na pesquisa de campo (2017).

Os relatos da maioria dos diretores demonstram que na ótica dos mesmos, a forma de implantação das plataformas de gestão dinâmica da administração escolar, representam avanços para a gestão administrativa, para organização e acesso de informações, indicando segundo a opinião destes, grande avanço que facilita o trabalho burocrático.

Ao emitirem suas opiniões, estes sujeitos, de certa forma, revelam nesse sentido, um discurso incorporado.

Na questão, soluções encontradas nas dificuldades ao utilizar as plataformas e outros recursos tecnológicos implantados pela Secretaria de Educação, buscou-se a percepção dos diretores em relação às dificuldades e soluções encontradas pelos mesmos ao utilizar as plataformas implantadas pela SEE-SP.

Observa-se que os diretores procuram sanar as dificuldades nos tutoriais disponibilizados nas plataformas, entre os pares, ou com os técnicos da Diretoria de ensino.

Destacam-se abaixo, alguns depoimentos, considerando que algumas respostas foram iguais entre os diretores, na tabela apenas os depoimentos diferentes.

Quadro 3: Soluções encontradas nas dificuldades ao utilizar as plataformas tecnológicas propostas pela SEE/SP.

Categoria	Subcategoria	Resposta dos Diretores-Questões Abertas
Perspectiva do Gestor	Soluções encontradas nas dificuldades ao utilizar as plataformas e outros recursos tecnológicos implantados pela Secretaria de Educação.	<p><i>Geralmente há a utilização de tutoriais explicativos disponibilizados nas próprias plataformas (Diretor “A”, Escola “A”, 2017)</i></p> <p><i>Busca de informações e orientações em órgãos superiores, técnicos da Diretoria de Ensino. (Diretor “B”, Escola “B”, 2017).</i></p> <p><i>Busco soluções trocando de informações com outros usuários. (Diretor “F”, Escola “F”, 2017).</i></p> <p><i>Quando há dificuldade em utilizar as plataformas e recursos tecnológicos, o primeiro passo é entrar em contato com os técnicos da Diretoria de Ensino, às vezes é necessário acessar o fale conosco, central de atendimento. (Diretor “H”, Escola “H”, 2017).</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir da investigação na pesquisa de campo (2017).

Nesta questão, a intenção foi obter a opinião dos diretores sobre a plataforma Gestão Dinâmica da Administração Escolar (GDAE) como auxiliar na solução de problemas e administração do cotidiano escolar.

A maioria dos diretores considera plataforma GDAE como ferramenta importante e auxiliar no trabalho cotidiano da escola, facilitando o acesso dados e informações para pagamento, matrícula, vida funcional de professor e funcionários

Apenas o Diretor "B", considera o GDAE insuficiente para auxiliar na solução de problemas e administração do cotidiano escolar.

A seguir, alguns depoimentos:

Quadro 4: A plataforma Gestão Dinâmica da Administração Escolar (GDAE) como auxiliar na solução de problemas do cotidiano escolar.

Categoria	Subcategoria	Resposta dos Diretores-Questões Abertas
Perspectiva do Gestor	A plataforma Gestão Dinâmica da Administração Escolar (GDAE) como auxiliar na solução de problemas do cotidiano escolar (GDAE)	<i>Auxilia a identificar os problemas relacionados aos registros da vida funcional dos funcionários. (Diretor “A”, Escola “A”,2017).</i>
		<i>Otimiza o tempo e agiliza o trabalho diário. (Diretor “C”,Escola “C”,2017).</i>
		<i>Facilita a consulta de forma rápida dos dados de alunos, professores, funcionários e da escola. (Diretor “D”, Escola “D”,2017).</i>
		<i>Auxilia no planejamento das ações e na tomada de decisões. (Diretor “E”, Escola “E”,2017).</i>
		<i>Sim, é importante no cotidiano escolar. Lançamos mão das informações administrativas nas plataformas para direcionamento das ações do âmbito escolar (Diretor “F”, Escola “F”,2017).</i>
		<i>Muito importante, pois trata-se de uma plataforma onde acessamos rapidamente os dados de professores e alunos, o que traz agilidade no trabalho diário.(Diretor “G”,Escola “G”,2017).</i>
		<i>Sim, a plataforma GDAE é importante ferramenta que auxilia as escolas no planejamento das ações e na tomada de decisões, através deste canal direto de informações, podemos desenvolver projetos e implementar ações desenvolvidas pela Secretária da Educação.(Diretor “H”,Escola “H”,2017).</i>
		<i>É um importante canal de informações, facilitador para a parte administrativa da escola (pagamento, matrícula, vida funcional de professor e funcionários). (Diretor “I”, Escola “I”,2017).</i>

Fonte: Elaborado pela autora a partir da investigação na pesquisa de campo (2017).

Na questão sobre a Secretaria Escolar Digital (SED), a intenção foi obter a opinião dos diretores sobre essa plataforma como auxiliar na solução de problemas e na administração do cotidiano escolar.

Os diretores consideram a plataforma SED como ferramenta de acesso às informações administrativas. O acesso às informações permite o direcionamento das ações do âmbito escolar, pois é uma ferramenta, que propicia aos pais a consulta da vida escolar de seus filhos. A SED também facilita o controle de recebimento de materiais e a digitação de notas bimestrais dos alunos.

Apenas três diretores apontam aspectos negativos em relação à SED nesta categoria, considerando a plataforma em construção e, portanto, necessitando de ajustes e adequações.

Seguem adiante, no quadro 5, os depoimentos positivos e negativos dos diretores de escola:

Quadro 5: A secretaria escolar digital (SED) como auxiliar na solução de problemas do cotidiano escolar.

Categoria	Subcategoria	Resposta dos Diretores-Questões Abertas
Perspectiva do Gestor	A plataforma Secretaria Escolar Digital (SED) como auxiliar na solução de problemas do cotidiano escolar	<p><i>A SED disponibiliza indicadores de processo e de resultados, sinalizando os problemas. (Diretor "A", Escola "A"). Os dados acessíveis otimizam o tempo. (Diretor "C", Escola "C").</i></p> <p><i>A SED disponibiliza informações e é um recurso (a mais) no cotidiano escolar. (Diretor "D", Escola "D").</i></p> <p><i>Disponibiliza o armazenamento de dados armazenados que podem ser utilizados para toda rotina da escola , para consulta e tomadas de decisões. (Diretor "G", Escola "G").</i></p> <p><i>Representa o acesso às informações administrativas e pedagógicas das para direcionamento das ações do âmbito escolar. A SED foi desenvolvida para agilizar e facilitar o acesso às informações. (Diretor "H", Escola "H").</i></p> <p><i>A SED é uma ferramenta, que propicia aos pais a consulta da vida escolar de seus filhos.A SED facilitou o controle de recebimento de materiais (apostila de aluno) e a digitação de notas bimestrais dos alunos. (Diretor "J", Escola "J").</i></p> <p><i>A plataforma ainda está em construção e adequações. (Diretor "B", Escola "B").</i></p> <p><i>A plataforma necessita de ajustes, pois é lenta. (Diretor "E", Escola "E").</i></p> <p><i>Não me apropriei da plataforma e de suas facilidades, pois a utilizo esporadicamente. (Diretor "I", Escola "I")</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir da investigação na pesquisa de campo (2017).

Nos quadros 4 e 5, parece que os diretores de escola, se referem à parte pedagógica de maneira genérica, além de considerarem as plataformas como apenas um projeto da SEE-SP.

Nesta perspectiva, Paro (2010) afirma que alguns determinantes do comportamento do diretor de escola devem ser considerados para analisar como se configura a ação administrativa do diretor de escola frente aos fins da educação e a especificidade do trabalho pedagógico. O diretor, investido na direção concentra poder para cumprimento de

condutas administrativas nem sempre coerentes com objetivos autenticamente educativos. Ao mesmo tempo, é o responsável último por uma administração que tem por objeto a escola, cuja atividade-fim, o processo pedagógico, condiciona as atividades-meio e exige, para que ambas se desenvolvam o rigor administrativo. Para o autor, além de abordar a administração dos meios, é necessário questionar o fim da escola e da educação, ou seja, a especificidade do processo de produção pedagógico.

Os diretores foram indagados também, se a utilização das tecnologias da informação e comunicação na gestão escolar promove o compartilhamento de conhecimentos, inclusive de conhecimentos tecnológicos. Seguem abaixo os relatos para essa subcategoria.

Quadro 6: Compartilhamento de conhecimentos tecnológicos ao utilizar as (TIC) na gestão.

Categoria	Subcategoria	Resposta dos Diretores-Questões Abertas
Perspectiva do Gestor	A utilização das tecnologias da informação e comunicação na gestão escolar promove o compartilhamento de conhecimentos, inclusive de conhecimentos tecnológicos.	<i>Não, apenas facilita o acesso (Diretor “A”, Escola “A”).</i>
		<i>Sim. A comunidade escolar, os docentes e a Diretoria de Ensino, quando necessário, acessam o sistema e compartilham o conhecimento. Vou ressaltar aqui a importância que está tendo no momento, o simulado do SARESP e outros. (Diretor “C”, Escola “C”).</i>
		<i>Sim, através da consulta de várias plataformas educacionais. (Diretor “D”, Escola “D”).</i>
		<i>Sim, Os pais ter acesso ao boletim escolar, já levando impresso nas reuniões, para tirar eventuais dúvidas. Ter acesso a todas informações sobre a vida escolar do filho e aluno. (Diretor “E”, Escola “E”).</i>
		<i>Sim, a tecnologia está acessível a todos e uma vez que o gestor escolar faz uso delas, muda o perfil da gestão e condiciona o grupo escola a compartilhar o uso e o conhecimento que advém deste uso. (Diretor “F”, Escola “F”).</i>
		<i>Contempla a comunicação entre gestores e demais profissionais da escola e Diretoria de Ensino, na execução de serviços diversos. (Diretor “G”, Escola “G”).</i>
		<i>Sim, acredito que esta plataforma (SED) foi desenvolvida para agilizar e facilitar o acesso às informações. Através desta ferramenta, os pais podem consultar a vida escolar de seus filhos. (Diretor “H”, Escola “H”).</i>
		<i>Sim, através da tecnologia da informação e comunicação compartilhamos conhecimento. Exemplo disso são os dados referentes à escola, aos alunos e aos servidores. (Diretor “J”, Escola “J”).</i>

Fonte: Elaborado pela autora a partir da investigação na pesquisa de campo (2017).

Os diretores de escola, ao responderem esta subcategoria, parecem evidenciar que o conhecimento é compreendido como acessar dados. O diretor “A”, afirma que a utilização das

tecnologias da informação e comunicação na gestão escolar não promove o compartilhamento de conhecimentos, apenas o acesso ao conhecimento.

Os demais diretores entendem que as tecnologias promovem o compartilhamento de conhecimentos, porém atribuem como conhecimento, consultas a dados proporcionados pelas plataformas, consultas à vida escolar do aluno, inclusive do boletim escolar, acesso às informações, e facilidade de comunicação para a execução de serviços diversos.

Observa-se que para os sujeitos de pesquisa, o compartilhamento de conhecimentos, está evidenciado como compartilhamento de conhecimentos burocráticos.

Na subcategoria abaixo, buscou-se a opinião dos diretores de escola quanto à intencionalidade das políticas públicas de rapidez e otimização do tempo no trabalho cotidiano das escolas, ao promoverem a inserção das tecnologias.

Quadro 7: Intencionalidade das políticas públicas ao promoverem a inserção das tecnologias.

Categoria	Subcategoria	Resposta dos Diretores-Questões Abertas
Perspectiva do Gestor	Intencionalidade das políticas públicas de rapidez e otimização do tempo no trabalho cotidiano das escolas, ao promoverem a inserção das tecnologias.	<p><i>Não 100%, em alguns casos ainda precisa de maior rapidez no acesso. (Diretor “D”, Escola “D”).</i></p> <p><i>Infelizmente, as intenções divulgadas através das políticas públicas não conseguem atingir seus objetivos, visto que são muitas ferramentas tecnológicas que executam as mesmas funções, perdendo-se muito tempo para inserir os dados necessários e mais tempo ainda no aguardo para que elas funcionem. (Diretor “B”, Escola “B”).</i></p> <p><i>Em parte, hoje os órgãos centrais tem acesso a todas as informações, porém a solução dos problemas continua lenta. (Diretor “A”, Escola “A”).</i></p> <p><i>Sim. Há mais rapidez e otimização do tempo, inserindo mais ativamente no trabalho burocrático da secretaria da escola. Todo o trabalho desenvolvido no GDAE e na SED é realizado sempre com o pessoal da secretaria. (Diretor “C”, Escola “C”).</i></p> <p><i>Sim, as políticas públicas ao promoverem a inserção das tecnologias na escola alcançam a intencionalidade da rapidez e otimização do tempo, no trabalho cotidiano. Porque todos os registros e resultados estão nas plataformas. Basta apenas acessá-las. (Diretor “E”, Escola “E”).</i></p> <p><i>A inserção das tecnologias a partir das políticas públicas tem melhorado bastante o cotidiano do trabalho nos órgãos e unidades públicas, mas ainda necessita de maior rapidez e consistência na sua implantação e sedimentação. (Diretor “F”, Escola “F”).</i></p> <p><i>Alcançam sim a rapidez e otimizam no sentido de controle do serviço realizado no trabalho diário, inclusive com acervo de dados armazenados para pesquisas necessárias e tabulações estatísticas nas diversas avaliações. (Diretor “G”, Escola “G”).</i></p> <p><i>Sim, sem dúvida, o uso das tecnologias tornou o trabalho escolar mais eficiente e rápido. (Diretor “H”, Escola “H”).</i></p> <p><i>Na medida da utilização delas como forma de desenvolvimento ágil do trabalho e na</i></p>

		<p><i>ampliação de informações; alcançam sim. (Diretor “I”, Escola “I”).</i></p> <p><i>Sim, esta é uma das melhores conquistas dos últimos tempos, pois a escola obtém relatórios de diagnósticos de todos os alunos, mantendo a escola sempre atualizada. (Diretor “J”, Escola “J”).</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir da investigação na pesquisa de campo (2017).

Ao serem indagados sobre a intencionalidade das políticas públicas ao promoverem a inserção das tecnologias no trabalho do gestor escolar, de modo geral, observou-se que há uma simplicidade na colocação dos diretores, representando um discurso colonizado que enfatiza, segundo sujeitos de pesquisa aspectos como: rapidez no acesso, a inserção de informações, a otimização do tempo para o trabalho burocrático da secretaria no registro e resultados e acervo de dados, ampliação das informações e controle do serviço realizado.

Cervi (2010) destaca a presença e a penetração do Estado na escola, como regulador estabelecendo a sociedade do controle, destacada por Deleuze (2006). Para Deleuze (2006), a sociedade do controle, se consolida por controle contínuo e comunicações instantâneas, buscando a participação de todos e conferindo a cada um, certo grau de gestão.

Na sociedade de controle, governar é o mote e a participação, uma tecnologia de governo, as tecnologias são aperfeiçoadas e inovadas e aponta-se a gestão democrática como um dispositivo dessa sociedade porque ele é compatível com ela. Nela, gestão escolar, democracia, participação e autonomia desenvolvem-se articuladamente, escorando-se e reforçando-se mutuamente nas formas de governo. Os deslocamentos do diretor para o administrador e deste para o gestor, com gestão democrática, alternam a vigilância centralizada e controles descentralizados. Nas inúmeras possibilidades da democracia, a gestão democrática é sempre inacabada e produz possibilidades de construir coletivos participativos que abdicuem das práticas de resistências. (CERVI, 2010).

5.5 Discussão

Neste capítulo, apresentei a análise dos resultados obtidos mediante os dados coletados e as informações relatadas pelos diretores de escola, o que permitiu a reflexão

acerca do cotidiano dos sujeitos de pesquisa ao utilizarem as tecnologias da informação e da comunicação em suas atividades.

Nesta perspectiva, além das análises já realizadas, faz-se necessário discutir e repensar os resultados em áreas mais abrangentes, e a opinião dos diretores de escola frente ao contexto contemporâneo, às políticas educacionais e à organização do trabalho administrativo e pedagógico na escola, diante da utilização das TIC.

Pérez Gómez (2001) destaca que no contexto contemporâneo, os sistemas educativos são regulados através de programas homogêneos que dificultam o desenvolvimento de uma identidade cultural de cada escola que, como outras instituições sociais, possuem uma cultura específica: a cultura escolar, significados e comportamentos concebidos na escola, que influenciam todos os indivíduos que se relacionam nesse espaço. Assim, rituais, rotinas, costumes, são conservados e reproduzidos na escola reforçando a crença e os valores das instituições escolares.

As reformas políticas públicas educacionais, a partir da década de 90, adotaram o gerencialismo e a performatividade. Ball (2005) destaca que nos últimos 20 anos, o gerencialismo introduziu na cultura escolar a racionalidade empresarial, competitividade, a eficiência que se consolida através de sistemas de monitoramento de desempenho individual e institucional. Esse mecanismo institui mudanças incrementais maiores e menores, em que os trabalhadores (gerentes), sentem-se responsáveis pela organização, incutindo performatividade na alma do trabalhador.

Ball (2005) aponta que nesse cenário de reforma e de instalação dessas tecnologias nas organizações de serviço público, basicamente se estabelecem dois discursos, um dominante e outro atualmente bastante subordinado. O discurso dominante estabelece o profissional “colonizado”, o profissional “pós-moderno” – que em geral, é basicamente orientado para indicadores de desempenho, concorrência, comparação. Apresenta flexibilidade, transparência, falta de profundidade e performances. O discurso subordinado, estabelece o “profissional autêntico” ou (talvez) profissional “reorientado”, que absorve e aprende com a reforma, mas não é fundamentalmente transformado por ela.

Nas categorias desta pesquisa, ao emitirem suas opiniões, os diretores de escola demonstraram de certa forma, aspectos contraditórios em relação aos dados numéricos e ao discurso “colonizado” pelos mesmos. Em outras categorias, os diretores manifestam que aprenderam com a reforma, mas não foram transformados por ela. (BALL, 2005)

Possíveis explicações para essa contradição podem estar associadas a alguns aspectos observados nas categorias de análise: na categoria existência e operacionalização dos recursos tecnológicos, a maioria dos diretores sujeitos de pesquisa, possui apenas noções básicas de informática para utilização da internet e da comunicação virtual, como por exemplo, e-mail. No entanto, o que está em jogo é a necessidade de apropriação das plataformas tecnológicas para gerenciamento e processamento de arquivos eletrônicos para a tomada de decisões nos aspectos administrativos, mas principalmente nos aspectos pedagógicos, buscando a revisão de concepções, valores e práticas cristalizadas no cotidiano escolar.

Nesse contexto, segundo Lévy (2000) as relações entre os homens, o trabalho e a própria inteligência mais dependem, na verdade, da metamorfose incessante de dispositivos informacionais de todos os tipos. Mais que simples instrumentos, eles são verdadeiras tecnologias intelectuais, pois influenciam os processos cognitivos das pessoas, provocando novas maneiras de pensar e de conviver; a própria conformação da inteligência humana depende desses dispositivos.

Outra possível explicação refere-se ao observado na categoria gestão com tecnologias, em que a maioria dos diretores parece apontar que a implantação das plataformas de gestão da administração escolar, representam avanços para a gestão administrativa, para a organização e acesso de informações, aspectos de ordem funcional e burocrática, como otimização do tempo, gestão da informação, eficiência e eficácia. Trata-se aqui novamente da necessidade de uma maior influência na gestão do conhecimento, e, portanto nos aspectos pedagógicos.

Como aponta Falsarella (2011), a despeito de todas as vantagens da existência de informações educacionais organizadas e disponíveis em sistemas informatizados, é preciso ter clareza a respeito de sua utilização. Os dados desta investigação sugerem que essa clareza inexistente no que diz respeito aos aspectos pedagógicos de sua utilização.

Na categoria perspectiva do gestor, os sujeitos de pesquisa parecem evidenciar que o conhecimento é compreendido como acessar dados. Observou-se que para os diretores de escola, o compartilhamento de conhecimentos, está evidenciado como compartilhamento de conhecimentos burocráticos. No entanto, trata-se de mudar a maneira de lidar com o conhecimento, ao utilizar as tecnologias na gestão, e de estabelecer para a utilização das TIC a dimensão pedagógica como foco central que garanta o compromisso com a concretização da finalidade do processo educativo e a qualidade da educação.

A análise dos dados coletados e tratados neste capítulo permitiu conhecer o cotidiano dos diretores de escola ao utilizarem as plataformas de gestão propostas pela SEE-SP. Ao

emitirem suas opiniões, estes sujeitos de pesquisa, de certa forma, interpretam e avaliam as políticas públicas e as diretrizes estabelecidas pela SEE-SP e como estas se consolidam no âmbito da escola.

Os dados e informações visualizados e disponíveis nas plataformas e sistemas dinâmicos da administração escolar estão relacionados ao espaço de vários atores que atuam no âmbito da escola – pais, alunos, professores, diretores, coordenadores. Contudo, a utilização desses dados e informações está associada, especialmente, na área própria da gestão escolar e do trabalho administrativo do diretor.

Pode-se inferir que é necessário um posicionamento dos diretores de escola frente à utilização das TIC na gestão escolar, estabelecendo para a organização da escola a busca de ampliação e conquista do espaço gestão para a consolidação dos objetivos educacionais no âmbito da ação, e da tomada de decisões administrativas e pedagógicas, interrompendo um discurso colonizado e promovendo o gerenciando informações para a produção do conhecimento e de atividades colaborativas no cotidiano escolar.

Tal possibilidade, entretanto, só existe, na consciência de que a educação é um espaço de disputas ideológicas e que o posicionamento é subjacente a cada discurso e que as formações discursivas são formações ideológicas, a partir de uma posição dada em numa conjuntura, determina o que pode e deve ser dito. Não podemos pensar o sujeito sem pensar a ideologia, e não podemos pensar a ideologia em termos discursivos, sem pensar a linguagem. (ORLANDI,1994)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da minha trajetória profissional e do meu encantamento pela utilização das tecnologias na docência e na gestão, e como estas historicamente marcam a sociedade moderna, esta pesquisa buscou contribuir para a análise sobre as repercussões da utilização das TIC na organização administrativa e pedagógica escolar e nas práticas de gestão nas escolas do sistema estadual de ensino de São Paulo.

O objeto de estudo desta pesquisa esteve pautado em um dos pontos da política educacional da SEE-SP e os objetivos específicos da pesquisa constituíram-se em: caracterizar os sistemas de administração dinâmica propostos pelas políticas de educação da SEE-SP, apreender a relação entre a gestão escolar e as TIC, a gestão compartilhada e o acesso às redes de informações para a tomada de decisões, a partir da utilização do fluxo de informações nos sistemas dinâmicos, investigar, em especial, se e como as plataformas e os sistemas dinâmicos de informação propostos pela Secretaria de Educação do estado de São Paulo viabilizam o trabalho do gestor escolar, tornando eficazes os processos de acompanhamento, controle, registro e articulação entre os vários níveis, para a tomada de decisões administrativas e pedagógicas e apreender se e como o gerenciamento das informações é subsídio relevante ao processo de gestão e à produção de atividades colaborativas no cotidiano escolar.

Iniciei minha pesquisa sobre o tema, realizando a revisão de literatura e observei que há poucos trabalhos específicos de gestão escolar e tecnologias, objeto da minha pesquisa. A revisão de literatura, o aporte teórico, os documentos oficiais e a análise dos dados coletados subsidiaram a reflexão sobre a utilização das TIC na gestão escolar e as plataformas da SEE-SP (GDAE e SED).

O estudo bibliográfico realizado através dos referenciais teóricos e documentos oficiais, possibilitou a compreensão das principais diretrizes implantadas pela SEE-SP a partir da década de 90, no contexto das transformações econômicas políticas e sociais, explicitadas no Comunicado SEE /95 e no Programa Educação Compromisso de São Paulo. Destacou-se nessa pesquisa a racionalização organizacional enfatizada no Comunicado SE de 22 de Março de 1995 e a gestão organizacional prevista no quarto pilar do programa Educação Compromisso de São Paulo, Decreto nº 57.571, de 02 de Dezembro de 2011.

O Comunicado SE 95, formalizou o processo de reformas na educação paulista da segunda metade da década de 1990, estabelecendo as diretrizes educacionais para a política

paulista como condição para estabelecer um sistema de ensino racional e eficiente, através de um sistema eficaz de informatização dos dados educacionais e a desconcentração e descentralização de recursos e competências. O Programa Educação Compromisso de São Paulo na continuidade das diretrizes estabelecidas no Comunicado SE-95, também estabelece a descentralização e a gestão institucional responsável.

Nesse contexto, para atendimento às diretrizes e ações implantadas pela reforma educacional paulista e, em especial, a racionalização organizacional enfatizada no Comunicado SE de 22 de Março de 1995 e a gestão organizacional prevista no quarto pilar do programa Educação Compromisso de São Paulo, Decreto nº 57.571, de 02 de Dezembro de 2011, implantou-se na rede estadual paulista as plataformas GDAE e SED.

Nesse sentido, os dados obtidos na pesquisa de campo permitiram consolidar a justificativa dessa pesquisa em refletir acerca do papel do diretor de escola como uma das lideranças fundamentais nos movimentos de mudanças contemporâneos, potencializando a utilização das TIC no ambiente escolar a favor da construção da qualidade educativa que garanta a efetividade dos objetivos educacionais implícitos na função social da escola.

Por meio desses resultados foi possível observar que as relações que se estabelecem no cotidiano da gestão escolar tendem a consolidarem-se com base em ideologias discursivas. No interior da escola e no discurso do diretor, encontram-se representadas formações imaginárias que designam a imagem que ele diretor, faz da sua função, da escola e da cultura estabelecidas na utilização das TIC na gestão escolar.

Não obstante às intenções propostas nos documentos legais no bojo das reformas educativas, é preciso considerar que é no âmbito da escola, que se pode conhecer o impacto, os limites, dificuldades e avanços das reformas implantadas. Destarte, no campo da gestão escolar e tecnologias muitas condições se fazem necessárias para a melhoria da qualidade do ensino no contexto contemporâneo e o desafio é justamente implementá-las.

É possível depreender dos dados coletados, organizados e analisados na presente investigação, que, talvez, a importância fundamental da utilização das TIC na gestão escolar, não esteja sendo devidamente captada pelos diretores das escolas. Há, por parte dos diretores, o reconhecimento de que o trabalho burocrático é facilitado pelas tecnologias. No entanto, essa facilitação não vai além dos aspectos burocráticos e não alcança a essência da dinâmica escolar, ou seja, seus aspectos pedagógicos. Seja por problemas de formação, seja por indução das próprias plataformas (organizadas sobre um estrutura de controle e de formação para o controle), o fato é que os diretores participantes da pesquisa não demonstraram ter

identificado as possibilidades e contribuições das TIC para a gestão do conhecimento, para o trabalho colaborativo entre os professores e para a elaboração de planos de intervenção pedagógica que promovam uma educação de melhor qualidade. Assim, não foi observada entre os diretores uma reflexão mais aprofundada e crítica sobre a relevância do próprio papel na liderança de uma escola voltada ao cumprimento de sua função social e que se vale, para isso, de novas tecnologias.

Destaca-se ainda que os dados ora apresentados, sugerem a necessidade de continuidade no aprofundamento, por meio de novos estudos, em relação ao papel do diretor de escola na utilização das TIC na gestão escolar, abarcando tanto as dimensões administrativas quanto as pedagógicas.

A devolutiva desta pesquisa à DRE - Catanduva e às escolas será realizada em forma de relatório síntese da pesquisa (em seu todo e não de cada escola em particular), o qual será apresentado em reunião de diretores de escola, juntamente com a Dirigente Regional de Ensino, com descrição sucinta da investigação realizada e principais conclusões, possibilitando a reflexão sobre as práticas e posturas quanto à real eficiência da utilização das tecnologias da informação e comunicação na gestão escolar e sua eficácia para a tomada de decisões administrativas e pedagógicas dos diretores de escola, sujeitos de pesquisa. O relatório síntese da pesquisa poderá ser utilizado pelas equipes da DRE e das escolas para discussões que aprimorem o trabalho dos gestores.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.E.B. de. O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias: concepção e história. In: ALMEIDA, F J. de; ALMEIDA, M. E. B. de. **Liderança, Gestão e tecnologias**. Para a melhoria da educação no Brasil. PUC/SP, Microsoft, 2006.

_____. Integração de Tecnologias à Educação: Novas Formas de Expressão do Pensamento, Produção Escrita e Leitura. In: VALENTE, J. A.; ALMEIDA, M. E. B de. **Formação de Educadores a Distância e Integração das Mídias**. São Paulo: Avercamp, 2007.

ALMEIDA, M. E. B de.; ALONSO, M. (Org.). **Tecnologias na Formação e na Gestão Escolar**. São Paulo: Avercamp, 2007.

ALMEIDA, M. E. B de.; PRADO, M. E. B. B.. **A formação dos 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: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – ABED, 12. Florianópolis-SC, 2005.
ALONSO, K. M. Tecnologias da Informação e Comunicação e formação de professores: sobre rede e escola. **Educação & Sociedade: Revista de Ciência da Educação**, Centro de Estudos Educação e Sociedade, v. 29, número especial, out. 2008.

ALONSO, M. A. **Gestão administração educacional no contexto da atualidade**. In: VIEIRA, Alexandre Thomaz; ALMEIDA, M. E. B de.; ALONSO, M. **Gestão Educacional e Tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

BALL, Stephen J. **Profissionalismo, gerencialismo e performatividade**. Cadernos de Pesquisa, v. 35, n. 126, p. 539-564, set./dez. 2005.

BANCOVSKY, R. **Formação e prática de gestão escolar com o uso das tecnologias**. 2008. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, 2008. Disponível em: <http://biblio.pucsp.br/Acesso> em 15/04/2016.

BARRETO, R.G. (org). **Tecnologias educacionais e educação à distância: avaliando políticas e práticas**. Rio de Janeiro: Quartet, 2001.

BAUMAN, Z. **Comunidade: a busca por segurança no mundo atual**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

_____. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

BORGES, M. A. F. **Apropriação das tecnologias de informação e comunicação pelos gestores escolares**. Tese (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, 2009. Disponível em: <http://biblio.pucsp.br/Acesso> em 15/04/2016.

BRASIL. Ministério da Educação. **Ciclo de estudos: modernidade e educação básica**. Brasília, DF: MEC, 1990.

CAREGNATO, R. C. A., MUTTI, R. **Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo.** Texto Contexto Enferm, Florianópolis, Out-Dez; n.15, v.4.2006.

CARLETO, N. **Tecnologias da informação e comunicação na gestão educacional: possibilidades e contribuições em uma escola técnica estadual.** Tese (Doutorado). Araraquara/SP: UNESP, 2009. Disponível em: <http://www.unesp.br/>. Acesso em 22/04/2016.

CASTRO, M. F. de. **A organização escolar para a integração das novas Tecnologias de informação e comunicação ao processo de Ensino e aprendizagem.** Dissertação (Mestrado) Araraquara/SP: UNESP, 2015. Disponível em: <http://www.unesp.br/>. Acesso em 22/04/2016.

CHARLOT, B. Educação e Globalização: uma tentativa de colocar ordem no debate. Texto da conferência proferida na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, a 14 de Junho de 2007. **Sísifo. Revista de Ciências da Educação**, n. 04, p. 129-136. Disponível em: <http://sisifo.fpce.ul.pt>. Acesso em 17/10/2016.

CERVI, G. M. **Política de Gestão Escolar na Sociedade de controle.** Tese(Doutorado).Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, 2010. Disponível em: <http://biblio.pucsp.br/>Acesso em 15/04/2016.

DANIEL, M. Q. de S. **Gestão escolar da educação básica: a construção da gestão entre a formação e o trabalho.** Universidade Federal de Minas Gerais. UFMG/BH. 2013. Disponível em: <https://www.ufmg.br/biblioteca/>Acesso em: 15/04/2016.

DELEUZE, Gilles. **Conclusões sobre a vontade de potência e o eterno retorno.** In : A Ilha Deserta, 2006.

DOURADO, L. F.(org). **A qualidade da educação: conceitos e definições.** Brasília MEC/Inep- Escola de gestores, 2007. Disponível em http://escoladegestores.mec.gov.br/site/8-biblioteca/pdf/qualidade_da_educacao.pdf.

FALSARELLA, A. M. **Avaliação das políticas públicas educacionais no âmbito escolar.** Disponível em <http://www.anpae.org.br/simposio2011/PDFs/trabalhoscompletos/0017.pdf>

FERREIRA, J.M.C. Novas Tecnologias e organização. **Educação & Sociedade: Revista Organizações & Sociedade**, Universidade Federal da Bahia, v.07, número 19, Salvador, Setembro/Dezembro- 2000.

FOUCAULT, M. **A verdade e as formas jurídicas.** Tradução: Roberto Cabral de Melo Machado e Eduardo Jardim. Rio de Janeiro: Nau Editora, 1996.

HUTMACHER, W. **A escola em todos seus estados: das políticas de sistema às estratégias de estabelecimento.** In: NOVOA, A. (Org.) As organizações escolares em análise. Portugal, Lisboa, 1992, p.47-76.

KOO, L. C. **Web 3.0: Impacto na Sociedade de Serviços: Uma Análise da Comunicação Contemporânea.** Tese (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, 2011. Disponível em: <http://biblio.pucsp.br/Acesso> em 15/04/2016.

LÉVY, P. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço.** São Paulo: Loyola, 2000.

_____. **Cibercultura.** (Trad. Carlos Irineu da Costa). São Paulo: Editora 34, 1999.

LIBÂNEO, J. C. **Organização Escolar: teoria e prática.** Goiânia: Alternativa, 2009.

_____. **As práticas de organização e gestão da escola e a aprendizagem de professores e alunos Presente!** Revista de Educação, CEAP-Salvador (BA), jan/abr 2009. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/penhasilva/as-prticas-de-organizacao-e-gesto-da-escola-e-a-aprendizagem-de-professores-e-alunos>.

LIGEIRO, M. R. **A gestão democrática Sob a ótica do dirigente escolar.** Tese (Doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais. UFMG/BH. 2007. Disponível em: <https://www.ufmg.br/biblioteca/Acesso> em: 15/04/2016.

LÜCK, H. **A escola participativa e o trabalho do gestor escolar.** Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

_____. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional.** Petrópolis, RJ, 2006.

MACÊDO, M. F. U. C. **TICs- Tecnologias da Informação e Comunicação, informática nos processos educativos.** Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais. UFMG/BH. 2000. Disponível em: <https://www.ufmg.br/biblioteca/Acesso> em: 15/04/2016.

MASETTO, M., **Cultura educacional e gestão em mudança.** In: VIEIRA., A. T., ALMEIDA, M. E. B., ALONSO, M. (org.), *Gestão educacional e tecnológica*, São Paulo: Avercamp, 2003. p.69-82.

MILITÃO, A. N. **A complexidade da administração/gestão Escolar: limites e possibilidades.** Tese (Doutorado). Presidente Prudente/SP: UNESP, 2015. Disponível em: <http://www.unesp.br/>. Acesso em 22/04/2016.

OLIVEIRA, M.E.N. **Qualidade da educação escolar: discursos, práticas e representações.** Tese (Doutorado em Educação)Marília, 2015. Universidade Estadual Paulista. Disponível em: <http://www.unesp.br/>. Acesso em 22/04/2016.

ORLANDI, E. P. **Discurso, imaginário social e conhecimento.** Em Aberto, Brasília, ano 14, n. 61, p.53-59, jan./mar. 1994.

PARO, V. H. **Escritos sobre educação.** São Paulo: Xamã, 2001.

_____. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, Set./dez./2010, p. 763-778. Disponível em: www.scielo.br/pdf. Acesso em 02/10/2017.

PÊCHEUX, M. (1982) **Ideologia** – aprisionamento ou campo paradoxal? In: Análise de Discurso: Michel Pêcheux. Textos escolhidos por Eni Puccinelli Orlandi. 2. ed., Campinas, SP: Pontes, 2011, p. 107 - 119.

PÉREZ GÓMEZ, A.I.P. A cultura escolar na sociedade neoliberal. Porto Alegre: Artmed, 2001. p.21-34.

ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. **Alea**. vol 7, n. 2, julho-dezembro 2005, p. 305-322. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/alea/v7n2/a10v7n2.pdf>. Acesso em: 31/07/2017.

SALOMÃO, M. S. A. **Impacto de programas de formação continuada da Secretaria Estadual de Educação de São Paulo na gestão escolar**. Tese (Doutorado). Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Letras, Araraquara/SP: UNESP, 2011. Disponível em: <http://www.unesp.br/>. Acesso em 22/04/2016.

SÃO PAULO (Estado) Secretaria de Estado da Educação. Coordenadoria de Estudos e Normas Pedagógicas. **Comunicado SE de 22 de Março de 1995** – Diretrizes Educacionais para o Estado de São Paulo, no período de janeiro de 1995 a 31 de dezembro de 1995. Legislação de Ensino de 1º e 2º graus. Compilação de Leslie Maria José da Silva Rama e outros. São Paulo: SE/CENP, v. 39, p. 297-311, 1995.

_____. (Estado) Secretaria da Educação. **Resolução SE nº 107, de 25 de Junho de 2002**. Institui no âmbito da Secretaria de Estado da Educação os sistemas de Gestão Dinâmica de Administração Escolar e Sistema de Informações da Educação e dá providências correlatas. Disponível em: <http://www.educacao.sp.gov.br/lise/sislegis/>.

_____. (Estado) Secretaria da Educação. **Decreto nº 57.141, de 18 de julho de 2011**. Grupo de Legislação Educacional – Reorganização da Secretaria de Estado da Educação - Compilação e organização de Leslie Maria José da Silva Rama. (2011).

_____. (Estado) Secretaria da Educação. **Decreto nº 57.571, de 02 de Dezembro de 2011**. Institui, junto à Secretaria da Educação, o Programa Educação - Compromisso de São Paulo e dá providências correlatas. Diário Oficial do Estado de São Paulo, São Paulo, 121 (227), Seção I, p. 14, 2011.

_____. (Estado) Secretaria da Educação. **A nova estrutura administrativa da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo**: por uma gestão de resultado com foco no desempenho do aluno. São Paulo: SE, 2013.

_____ (Estado) Secretaria da Educação. **Resolução SE nº 36, de 25 de Maio de 2016.** Institui, no âmbito dos sistemas informatizados da Secretaria da Educação, a plataforma “Secretaria Escolar Digital” - SED, e dá providências correlatas. Disponível em: <http://www.imprensaoficial.com.br/>.

_____ (Estado) Secretaria da Educação. Portal (GDAE). Gestão Dinâmica de Administração Escolar. Disponível em: <http://www.gdae.sp.gov.br/gdae/PortalGdae>.

_____ (Estado) Secretaria da Educação. (SED) Secretaria Escolar Digital. Gestão Dinâmica de Administração Escolar. Disponível em: <http://sed.educacao.sp.gov.br/>

SETUBAL, M. A; BATISTA, A. A. G.H. **Relatório São Paulo:** Ensino Médio, Educação Profissional e Desigualdades Sócio-espaciais: avanços e desafios. São Paulo: Cenpec, 2016.

ANEXO

Anexo 1 – Instrumento de pesquisa (questionário)

Prezado (a) Diretor (a):

Conto com sua colaboração ao responder a esse questionário que foi elaborado com o objetivo de obter informações sobre a utilização das tecnologias da informação e comunicação na gestão escolar. O questionário faz parte de uma pesquisa de Mestrado que está sendo desenvolvida junto ao Programa de Mestrado em Educação: Processos de Ensino, Gestão e Inovação, da Universidade de Araraquara (UNIARA).

Entende-se como tecnologias da informação e comunicação na gestão escolar, ao conjunto de hardware (máquinas e computadores) e softwares (programas, bancos de dados, redes, redes de comunicação, sistemas de coleta de dados, etc.). O foco desta pesquisa são os programas Gestão Dinâmica da Administração Escolar (GDAE) e Secretaria Escolar Digital (SED), da Secretaria Estadual de Educação de São Paulo.

Agradeço sua colaboração e enfatizo que sua identidade será mantida em sigilo e que os dados resultantes da pesquisa serão utilizados somente para fins acadêmicos e científicos.

A. Questões Objetivas

Parte I. Caracterização do participante

1. Idade:

20-30 31-40 41-50 mais de 50

1.1 Sexo:

masculino feminino

Parte II. Caracterização da trajetória profissional

2. Formação:

Pedagogia

Licenciatura em..... + Pedagogia.

Magistério + Pedagogia.

Licenciatura em..... + Complementação Pedagógica

Apenas Licenciatura em.....

Outro. Especifique:

2.1 Tempo de exercício (anos) no magistério:

Até 8

8-12

13-17

18-22

Mais de 22

2.2 Tempo de exercício (anos) na função/cargo de diretor de escola:

Menos que 1

1-5

6-10

11-15

16-20

Mais de 20

2.3 Escola de atuação:

Só Ensino Fundamental do 6º ao 9º ano

Só Ensino Médio

Ensino Fundamental do 6º ao 9º ano e Ensino médio

2.4 Tempo de exercício (anos) como gestor na unidade escolar em que atua:

Menos que 1

1-5

6-10

11-15

16-20

Mais de 20

Parte III. Existência e operacionalização dos recursos tecnológicos

3. Aponte seus conhecimentos em relação à utilização das tecnologias da informação e comunicação no cotidiano escolar (assinale uma única resposta):

Poucas noções de informática

Noções básicas de informática: uso da Internet e de comunicação virtual (*e-mail* outros)

Utilização de processadores de texto e gerenciamento básico de arquivos

Utilização de recursos tecnológicos para apresentações e reuniões

Utilização plataformas *on-line* mais simples

Utilização de plataformas *on-line* avançadas

3.1 No desempenho de suas atividades profissionais na gestão escolar, o uso das tecnologias representa (assinale mais que uma resposta, se julgar necessário):

- Desafio e motivação para aprender mais
- Otimização do tempo
- Trabalho em equipe
- Inclusão digital
- Solução de problemas
- Dificuldade a mais no trabalho do gestor

3.2 Na sua opinião, quais as dificuldades mais comuns encontradas no uso das plataformas e recursos tecnológicos? (assinale mais que uma resposta, se julgar necessário):

- Falta de equipamentos
- Problemas no acesso à rede (lentidão, rede fora do ar, etc.)
- Formação profissional do gestor é insuficiente
- Problemas na compreensão e no uso de tecnologias muito complexas
- Plataformas e recursos mal elaborados
- Problemas na gestão do tempo (horas de trabalho do gestor).
- Outras. Quais?.....

3.3 Na sua opinião, as orientações para a utilização das plataformas tecnológicas na Gestão(assinale uma única resposta)::

- não são necessárias
- são suficientes
- são insuficientes

Parte IV. Gestão com Tecnologias

4. Em sua escola, é utilizado o Programa:

4.1 Gestão Dinâmica da Administração Escolar (GDAE).

- Sim Não

4.2 Utilização da Secretaria Escolar Digital (SED).

- Sim Não

4.3 Relacione aspectos positivos e negativos das plataformas e sistemas dinâmicos de administração escolar.

a) GDAE- Gestão dinâmica da administração escolar:

Positivos	Negativos

b) SED – Secretaria Escolar Digital

Positivos	Negativos

4.4 Para as questões abaixo, selecione o número que melhor reflete sua percepção diante do item pesquisado.

Utilize 1 para expressar menor influência, 5 para expressar maior influência e NI – Não influencia.

Em relação ao Sistema GDAE, as tecnologias:

4.4.1 As tecnologias influenciam na atuação do gestor em relação à Liderança:

(Considere liderança como a capacidade inerente à gestão escolar em mobilizar, orientar, coordenar a comunidade escolar).

1 2 3 4 5 NI

4.4.2 As tecnologias influenciam na atuação do gestor em relação à gestão de conflitos:

(Considere na gestão de conflitos, os conflitos ocasionados por recursos escassos, estruturas tecnológicas e físicas, informação, operacionalização das atividades, falta de comunicação, etc.).

1 2 3 4 5 NI

4.4.3 As tecnologias influenciam na atuação do gestor em relação à aprendizagem colaborativa:

(Considere aprendizagem colaborativa como a construção do conhecimento em conjunto, ajuda entre os membros da equipe, troca e interação).

1 2 3 4 5 NI

4.4.4 As tecnologias influenciam na atuação do gestor em relação à Gestão do Conhecimento:
(*Considere Gestão do conhecimento como um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão*).

1 2 3 4 5 NI

4.4.5 As tecnologias influenciam na atuação da Gestão da Informação:

(*Considere Gestão da Informação como um conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação*).

1 2 3 4 5 NI

4.4.6 As tecnologias influenciam na atuação do gestor em relação à elaboração de planos estratégicos:

(*Considere Planos Estratégicos como um processo gerencial que se refere à formulação de objetivos para a seleção e execução de ações, considerando as condições internas e externas da escola*).

1 2 3 4 5 NI

4.4.7 As tecnologias influenciam na atuação do gestor em relação à otimização do tempo:

(*Considere otimização do tempo, como o aproveitamento do tempo nas atividades cotidianas do gestor na busca da a qualidade global do processo escolar*).

1 2 3 4 5 NI

4.4.8 As tecnologias influenciam na atuação do gestor em relação à solução de problemas:

(*Considere solução de problemas, como a busca de caminhos, o enfrentamento das dificuldades e a motivação de todos os envolvidos no processo escolar*).

1 2 3 4 5 NI

4.4.9 As tecnologias influenciam na atuação do gestor em relação à eficiência:

(*Considere Eficiência como fazer bem e corretamente empregar do melhor modo os recursos disponíveis, é a atividade, ou aquilo que se faz*).

1 2 3 4 5 NI

4.4.10 As tecnologias influenciam na atuação do gestor em relação à eficácia:

(*Considere Eficácia significa atingir objetivos e resultados, aquilo para que se faz*).

1 2 3 4 5 NI

4.5 Para as questões abaixo, selecione o número que melhor reflete sua percepção diante do item pesquisado. Utilize 1 para expressar menor influência, 5 para expressar maior influência e NI – Não influencia.

Em relação ao Sistema SED as tecnologias:

4.5.1 As tecnologias influenciam na atuação do gestor em relação à Liderança:

(Considere liderança como a capacidade inerente à gestão escolar em mobilizar, orientar, coordenar a comunidade escolar).

1 2 3 4 5 NI

4.5.2 As tecnologias influenciam na atuação do gestor em relação à gestão de conflitos:

(Considere na gestão de conflitos, os conflitos ocasionados por recursos escassos, estruturas tecnológicas e físicas, informação, operacionalização das atividades, falta de comunicação, etc.).

1 2 3 4 5 NI

4.5.3 As tecnologias influenciam na atuação do gestor em relação à aprendizagem colaborativa:

(Considere aprendizagem colaborativa como a construção do conhecimento em conjunto, ajuda entre os membros da equipe, troca e interação).

1 2 3 4 5 NI

4.5.4 As tecnologias influenciam na atuação do gestor em relação à Gestão do Conhecimento:

(Considere Gestão do conhecimento como um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão).

1 2 3 4 5 NI

4.5.5 As tecnologias influenciam na atuação da Gestão da Informação:

(Considere Gestão da Informação como um conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação).

1 2 3 4 5 NI

4.5.6 As tecnologias influenciam na atuação do gestor em relação à elaboração de planos estratégicos:

(Considere Planos Estratégicos como um processo gerencial que se refere à formulação de objetivos para a seleção e execução de ações, considerando as condições internas e externas da escola).

1 2 3 4 5 NI

4.5.7 As tecnologias influenciam na atuação do gestor em relação à otimização do tempo:
(*Considere otimização do tempo, como o aproveitamento do tempo nas atividades cotidianas do gestor na busca da a qualidade global do processo escolar*).

1 2 3 4 5 NI

4.5.8 As tecnologias influenciam na atuação do gestor em relação à solução de problemas:
(*Considere solução de problemas, como a busca de caminhos, o enfrentamento das dificuldades e a motivação de todos os envolvidos no processo escolar*).

1 2 3 4 5 NI

4.5.9 As tecnologias influenciam na atuação do gestor em relação à eficiência:
(*Considere Eficiência como fazer bem e corretamente empregar do melhor modo os recursos disponíveis, é a atividade, ou aquilo que se faz.*).

1 2 3 4 5 NI

4.5.10 As tecnologias influenciam na atuação do gestor em relação à eficácia:
(*Considere Eficácia significa atingir objetivos e resultados, aquilo para que se faz*).

1 2 3 4 5 NI

B.A Perspectiva do Gestor

1. Qual a sua opinião sobre a forma de implantação das plataformas de gestão dinâmica da administração escolar?

2. No caso de dificuldades no uso das plataformas e outros recursos tecnológicos implantados pela Secretaria de Educação, como você procura solucioná-las?

3. Você considera a plataforma Gestão Dinâmica da Administração Escolar (GDAE) importante para auxiliá-lo na solução de problemas e administração do cotidiano escolar? Justifique.

4. Você considera a plataforma Secretaria Escolar Digital (SED) importante para auxiliá-lo na solução de problemas e na administração do cotidiano escolar? Justifique.

5. Houve mudanças em sua prática profissional a partir da utilização das plataformas tecnológicas de gestão? Se sim, houve repercussão no trabalho escola? Em qual sentido?

6. Na sua opinião, a utilização das tecnologias da informação e comunicação na gestão escolar promove o compartilhamento de conhecimentos, inclusive de conhecimentos tecnológicos? Pode dar exemplos?

7. Em sua opinião, as políticas públicas, ao promoverem a inserção das tecnologias na escola, alcançam a intencionalidade da rapidez e otimização do tempo no trabalho cotidiano?
