

GESTÃO ESCOLAR E TECNOLOGIAS: A REALIDADE DE ESCOLAS PÚBLICAS NA CIDADE DE MACEIÓ/AL

*Marcelino Carvalho de Brito Filho**

Resumo

O artigo apresenta um estudo de caráter analítico-descritivo, realizado a partir de resultados obtidos em uma pesquisa de mestrado, concebida mediante investigação qualitativa, fundamentada nos referenciais teóricos como Almeida e Alonso (2007) que tratam do uso das tecnologias na formação e na gestão escolar; Coll, et al. (2010); Lopes, (2010), dos quais abordam os aspectos atinentes à inserção das TIC na educação pública brasileira; Lück (2000, 2008, 2011) que versa sobre os novos paradigmas de gestão na atual sociedade. De modo que, pretende-se investigar o impacto da inserção das TIC no trabalho de gestores de escolas públicas, na cidade de Maceió. Os dados foram coletados mediante a exploração bibliográfica e documental, estudo de caso múltiplo, que tem como amostra nove gestores vinculados a três escolas sob a jurisdição da 1ª Coordenadoria Regional de Educação (CRE). Logo, constatam-se, limitações e fragilidades na formação acadêmica e continuada dos sujeitos da pesquisa, tendo origem na preparação dos cursos superiores e na oferta de programas de capacitação, que quando ocorrem não apresentam uma articulação entre a teoria e a prática.

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

Abstract

The article presents a study of analytical and descriptive, conducted from results obtained in a research, conceived through qualitative research, grounded in theoretical frameworks such as Almeida and Alonso (2007) dealing with the use of technology in training and management school; Coll et al. (2010); Lopes (2010), which addresses those relating to the integration of ICT in the Brazilian public education issues; Lück (2000, 2008, 2011) which deals with the new management paradigms in today's society. So, we intend to investigate the impact of the integration of ICT in the work of managers of public schools in the city of Maceió. Data were collected through a literature exploration and document, multiple case study, whose sample nine managers linked to three schools under the jurisdiction of the 1st Regional Coordinator for Education (CRE). Soon, it appears, limitations and weaknesses in academic and continuing education of the research subjects, originating in the preparation of higher education and the provision of training programs, which occur when not present a link between theory and practice.

Keywords: School Management; Formation; Information Technology and Communication.

Introdução

No Brasil, a partir do final de 1980, iniciou-se um processo de mudanças sociais, econômicas e políticas, alicerçadas nos ideais de democratização, descentralização e modernização da sociedade, que atingiram profundamente o campo educacional, sobretudo, o trabalho do gestor escolar (CURY, 1997; MERCADO, 2007; LUCK, 2011).

A promulgação da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9.394/96) nos seus aspectos constitutivos, deliberaram o compromisso do poder público em propiciar investimentos tecnológicos para o desenvolvimento de atitudes de gestão compatíveis com as exigências globais, conferindo aos sujeitos a responsabilidade de ultrapassar os dogmas burocráticos e funcionalistas que tornaram o espaço escolar impermeável e rígido às mudanças.

Nessa perspectiva, cresceram demandas por profissionais capacitados, gestores comprometidos com o modelo estrutural democrático-participativo (ALONSO, 2007; LUCK, 2011) providos de conhecimentos científicos para cumprir a missão de transformar a educação por intermédio das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC).

Com isso, tornou-se necessário aos gestores mais do que a simples apropriação do conhecimento para manusear máquinas, utilizar *softwares* e ambientes virtuais. O atual paradigma exige habilidades e competências para tratar adequadamente as informações, mediados por um processo dinâmico, inovador e dotado de criticidade, distinto dos procedimentos adotados nos espaços tradicionais e arcaicos (ALMEIDA; ALONSO, 2007; MORAN, 2007; SANCHO, 2006).

Na atualidade, essas demandas se mostram incompatíveis com a realidade existente em muitas escolas públicas do Brasil, principalmente, aquelas que estão localizadas nos Estados mais pobres e com baixos índices de desenvolvimento educacional do país, como é o caso de Alagoas (COLL et al, 2010; PINTO, 2008).

Na experiência profissional de docente e como membro da equipe técnica de escolas públicas no Estado, foi possível observar problemas comuns relacionados ao manejo das TIC no cotidiano de trabalho de gestores escolares, como por exemplo: a criação de barreiras no acesso aos recursos tecnológicos junto à comunidade escolar; execução de tarefas rotineiras sem o auxílio do computador e da Internet; concentração substancial de atividades no eixo administrativo, e desprezo pelas políticas educacionais voltadas ao plano pedagógico.

Diante dessa realidade nasceu o interesse em desenvolver uma pesquisa de mestrado¹ com o objetivo geral de investigar o impacto da inserção das TIC no trabalho de gestores de escolas públicas, na cidade de Maceió.

De forma mais específica, buscou-se identificar as características relacionadas às condições de infraestrutura física e tecnológica de escolas públicas, cujo foco foi compreender até que ponto os aspectos levantados contribuíam ou não para o trabalho dos gestores; realizou-se, também, um estudo do Projeto Político Pedagógico (PPP) e do

Regimento Escolar das unidades de ensino, com a finalidade de abordar suas políticas pedagógicas e administrativas, a fim de averiguar o nível de envolvimento desses documentos com as propostas relacionadas ao uso das TIC na gestão escolar; em seguida, almejou-se proceder a uma análise do perfil dos atores da pesquisa, mediante o levantamento de elementos como: caracterização pessoal, formação e concepções, tendo como propósito o estabelecimento de um panorama da identidade dos gestores; objetivou-se, ainda, realizar um estudo da rotina profissional desses sujeitos, com vistas nos aspectos da apropriação tecnológica no espaço escolar.

Para tanto, levantou-se o seguinte questionamento: o computador e a Internet têm contribuído para o processo de gestão das unidades de ensino participantes da pesquisa?

Mediante o problema, apresentaram-se as seguintes hipóteses: a incorporação das TIC nas escolas públicas, na tentativa de responder aos novos desafios da sociedade, não tem sido satisfatória devido à precariedade na formação dos gestores, na maioria dos casos por conta das limitações na oferta e na qualidade dos programas de formação acadêmica e continuada. Entende-se que, quando bem preparados cientificamente e tecnicamente, esses profissionais podem utilizar as tecnologias de maneira significativa na escola.

Compreende-se, também, ser necessário mais do que uma formação adequada, é imprescindível contar com gestores motivados e comprometidos com os resultados educacionais na sua totalidade. É preciso que as instituições mantenedoras ofereçam condições favoráveis para que os profissionais realizem de forma eficaz suas atribuições.

Desenvolvimento da pesquisa

A intenção desse trabalho, fruto dos estudos advindos de uma pesquisa de mestrado, é contribuir para a produção do conhecimento científico, uma vez que, a maioria das pesquisas acadêmicas na área, apresentam, apenas, dados relacionados ao uso das TIC nas atividades de ensino-aprendizagem, deixando uma lacuna no campo do conhecimento sobre as peculiaridades que envolvem a relação entre gestão escolar e tecnologias e, quando existe, poucas vezes oferece na sua essência uma obra de natureza qualitativa.

O estudo contribui para as instituições educacionais e os sujeitos envolvidos na pesquisa, de modo que terão à disposição, informações que servirão de parâmetros para tratamento, discussão e aprofundamento das questões que norteiam a temática.

Metodologia

O termo “gestor” foi utilizado nesta pesquisa para se referir ao diretor, contudo, concorda-se com a concepção de Almeida e Alonso (2007), quando consideram que, além do diretor, outros profissionais também fazem parte do núcleo gestor de uma escola.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, pautada no estudo de casos múltiplos, que tem como amostra nove gestores de três escolas sob a jurisdição da 1ª Coordenadoria

Regional de Educação (CRE), entidade vinculada à Secretaria de Estado da Educação e do Esporte (SEEE/AL), referência no gerenciamento de trinta e três unidades educacionais, localizadas em bairros da cidade de Maceió e Marechal Deodoro.

Tabela 1 - Sujeitos da Pesquisa: População e Amostra

	Quant. de Gestores	%	Quant. de Escolas	%
1ª CRE	64	100%	33	100%
Amostra	09	14%	03	9%

Fonte: Autor, 2011

A definição dos estabelecimentos ocorreu mediante pesquisa realizada no DOE/AL de 30 de julho de 2010, cujo teor de informações aponta que, essas unidades de ensino, são as que mais possuem gestores escolares na 1ª CRE. O principal fator que justifica essa característica é o elevado número de alunos matriculados no âmbito das mesmas, classificando-as na tipificação nº 1 e 2, terminologia utilizada pela SEEE/AL para estabelecer a sua estrutura organizacional.

O fato das escolas terem sido selecionadas com base no número de gestores lotados, destacando-se aquelas com maior quantidade, reflete a preocupação em explorar ambientes que ofereçam o máximo de informações possíveis, capazes de fazer brotar dados suficientes para a retratação da realidade, de forma holística.

Outro critério utilizado para o recrutamento dos sujeitos foi a escolha de escolas já contempladas, com programas de inserção de computador/Internet, como o Proinfo, quesito necessário à execução e viabilidade da pesquisa.

O estudo também foi realizado mediante levantamento bibliográfico, o qual permitiu a definição dos referenciais teóricos que fundamentaram a pesquisa e contribuíram para a análise dos dados coletados. Foram utilizados documentos oficiais como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96, relatórios provenientes do Ministério da Educação (MEC) e da SEEE/AL, para a contextualização e tratamento das categorias de análise definidas na pesquisa.

Adiante, são tecidas considerações acerca dos resultados provenientes da pesquisa, as quais apresentam um diagnóstico dos problemas que envolvem a arena da gestão escolar e das TIC nas escolas públicas da rede estadual de ensino de Alagoas, sobretudo, da necessidade de implementação de políticas de formação profissional condizentes com os anseios da sociedade atual.

Descrição e análise dos dados

1 Categoria de análise: Cenários

a) Infraestrutura

A pesquisa revelou que as escolas têm computadores para uso administrativo e pedagógico, sendo comum entre elas o confinamento dos equipamentos no laboratório de informática e na secretaria. O acesso à Internet também é predominante nos setores citados, porém, em apenas uma das escolas (unidade “Y”), foi constatada a presença desse recurso na sala da direção.

As instituições possuem quantitativamente um número de computadores semelhantes, na média de vinte por escola, com razoáveis variações, das quais qualitativamente apresentam boas condições de conservação, com desprezíveis casos onde foi encontrada alguma máquina com defeito.

Em sua conjuntura maior, os computadores encontrados no interior das escolas possuem no máximo três anos de uso, característica proveniente das políticas governamentais de inserção das TIC, que têm atingido nos últimos anos tanto as unidades de ensino em questão, quanto tantas outras espalhadas por Alagoas e pelo Brasil (AZEVEDO, 2010; COLL et al, 2010, LOPES, 2010, VALLIN; RUBIM, 2007).

O diagnóstico das condições de infraestrutura dos cenários revelou que os setores que alocam os computadores/Internet nas escolas possuem os padrões básicos para funcionamento (equipamentos, mobiliários, iluminação adequada, segurança, etc.).

No entanto, constatou-se a necessidade de implantar um *software* de gestão com o poder de agilizar rotinas e procedimentos administrativos e pedagógicos, para facilitar o acesso às informações e contribuir para a tomada de decisão por parte dos sujeitos, além disso, as escolas carecem de manutenção preventiva das máquinas e assistência técnica permanente.

As observações realizadas nos ambientes focalizados também revelaram espaços com características tipicamente tradicionais, marcados pela burocracia administrativa, acúmulo de materiais não informatizados, desperdício de tempo em atividades obsoletas, fragmentação das possibilidades tecnológicas.

Tais evidências sustentam a percepção de Alonso (2007) e Coll et al (2010), quando entendem que o impacto das TIC na educação não abrange apenas a sua incorporação. Para esses autores é necessário que os gestores utilizem de forma adequada as tecnologias nas suas atividades de trabalho, pautados em uma metodologia que contribua para o desenvolvimento de ações inovadoras e não mecanicistas.

Na concepção tanto de Alonso (2007) como de Coll et al (2010), para que ocorram mudanças nos ambientes em que as tecnologias são inseridas, é necessário contar com pessoas comprometidas, dotadas de criatividade, inovação e competências que permitam ajustar-se às situações adversas e a enfrentar os desafios.

b) Escrituração escolar

Constatou-se a necessidade de revisão e análise do Projeto Político Pedagógico e Regimento Escolar das instituições participantes da pesquisa. Tais documentos parecem estar esquecidos, desatualizados e sem valor aparente. Isso tem proporcionado ações desordenadas e individualistas, acarretando problemas no processo de gestão e implementação das TIC na comunidade educativa.

O fato dos gestores não estarem respaldados sob um plano de ação legítimo, contextualizado, fruto da criação e participação da comunidade em que a escola está inserida, acarreta sérios problemas às ações realizadas por esses sujeitos frente às TIC, como também ocasiona a execução de procedimentos isolados e sem a devida articulação com os objetivos inerentes ao processo educativo (ALONSO, 2007; VALLIN; RUBIM, 2007; HESSEL; ABAR, 2007). Além disso, a ausência de uma estratégia sólida e eficaz do uso das TIC nas escolas prejudica o “estabelecimento de um sistema efetivo de tratamento e acesso à informação” entre os gestores e os demais segmentos da comunidade (SANCHO, 2006, p. 31).

Para tanto, é necessário que os gestores compreendam o processo de apropriação das TIC, não apenas com a incorporação de equipamentos na escola, mas, também, com o envolvimento de toda a equipe escolar, no sentido de prever com clareza os objetivos para cada ação desenvolvida (ALONSO, 2007; HESSEL; ABAR, 2007; LOPES, 2010).

O PPP e o Regimento Escolar devem apresentar definições adequadas dos procedimentos de uso das TIC, tanto na esfera pedagógica como administrativa. Os gestores têm o papel fundamental de conscientizar a comunidade escolar, para mostrar a importância não só da construção dos documentos, mas ainda da necessidade da sua concretização na prática. Acontece que isso nem sempre é possível, devido à falta de discernimento dos próprios gestores. Por isso, entende-se que os desafios que se têm pela frente são amplos, porém, a condição crucial para a superação deles, reside sobre a gestão do conhecimento humano (ALONSO, 2007).

Desse modo, a próxima categoria de análise consiste em um estudo sobre o perfil dos gestores das escolas abordadas na pesquisa, cujo objetivo foi conhecer suas características fundamentais e o entendimento em relação à introdução das TIC nos seus ambientes de trabalho.

2 Categoria de análise: Perfil

a) Caracterização dos sujeitos

A pesquisa revelou que (88,9%) dos gestores são mulheres e (11,1%) são homens. Os gestores possuem entre 30 e 54 anos de idade, a maioria, cerca de (55,5%) têm mais de 40 anos.

b) Formação

Formação acadêmica

A pesquisa revelou que (100%) dos gestores possuem formação superior, graduados nos cursos: (33,3%) Pedagogia, (22,2%) Biologia, (22,2%) História, (11,1%) Letras, (11,1%) Estudos Sociais. Todos declararam ter cursado a graduação na modalidade presencial.

Os dados coletados também apontam que (55,5%) dos gestores têm curso de Pós-graduação, todos em nível de especialização *Lato sensu*. Desse percentual, apenas (11,1%) é da área de gestão escolar, nenhum na área de TIC.

Esses indicadores retratam dois aspectos que merecem destaque: o distanciamento dos gestores nos cursos de formação acadêmica nas áreas de gestão e tecnologias e a deficiência nos critérios estabelecidos pela SEEE/AL por meio da Resolução nº 051/2002-CEE/AL, ao selecionar profissionais para o cargo de direção da escola, o qual não exige, obrigatoriamente, o nível de conhecimento dos candidatos nos campos disciplinares citados.

Não restam dúvidas que uma das consequências dessa realidade é a escolha de gestores por parte da comunidade escolar, sem a devida qualificação e percepção dos valores atribuídos ao uso das TIC nas suas atividades educacionais que, por ocasião, induzem a realização de ações que não são condizentes com os novos paradigmas da sociedade informacional e em rede (CASTELLS, 1999; LIMA, 2008; LOPES, 2010).

É de fundamental importância que os docentes que pretendem ingressar no cargo de gestor escolar estejam preparados cientificamente para os desafios que certamente irão encontrar na realidade. Não basta saber manusear o computador/Internet, é preciso ir além dessa inércia, é necessário adquirir conhecimentos que os levem a entender os limites e as possibilidades do uso das TIC nas suas atividades educacionais (LOPES, 2010; TERÇARIOL; SIDERICOUDES, 2007).

Somente dessa maneira os gestores poderão realizar as transformações que se buscam no espaço escolar de hoje, o qual requer uma nova visão de mundo, pessoas mais criativas, menos acomodadas, mais participativas, éticas, democráticas e tecnologicamente mais exigentes (ALONSO, 2007).

Qualidade da formação superior

Quando indagados sobre a qualidade dos cursos de graduação que fizeram 88,9% dos entrevistados responderem ter sido bom, porém, todos acham que a sua formação inicial não contribuiu para a vida profissional enquanto gestor.

Além disso, apenas 33,3% dos sujeitos foram contemplados durante a sua formação superior com uma proposta pedagógica que o preparasse para utilizar o computador e a Internet nas suas atividades de trabalho. Desse percentual, 11,1% ocorreu na Graduação e 22,2% na Pós-graduação. Na opinião dos gestores contemplados, a educação ofertada ocorreu de forma superficial e precária.

Essas informações agravam ainda mais o diagnóstico realizado sobre o nível de conhecimento científico dos gestores em relação às TIC, pois se não bastasse a limitação no número de profissionais atendidos com uma formação acadêmica específica, aqueles que teoricamente foram atingidos, revelam uma deficiência pedagógica nos programas de qualificação que tiveram.

Esses elementos reforçam, mais uma vez, que os gestores das escolas participantes da pesquisa, não estão munidos plenamente de conhecimentos acadêmicos que os auxiliem no tratamento dos recursos tecnológicos nas atividades oriundas do cargo.

É por conta de realidades como essas, que Coll et al (2010) compreende que o impacto das tecnologias nas práticas educacionais das escolas públicas, ainda está longe de atender as expectativas que justificam a sua incorporação. Entre os fatores que levam o autor a acreditar nisso, é justamente a necessidade de se conceber uma formação técnica e pedagógica de qualidade aos gestores.

Aqueles que não tiveram oportunidade de conhecer os valores das TIC na sua formação acadêmica (66,7%) reconhecem a lacuna deixada, no entanto, 33,3% não se sentem estimulados a compensar este vazio, as razões apontadas foram a falta de tempo e/ou por estarem no fim da carreira.

Esses dados reportam à necessidade de reflexão e compromisso por parte dos gestores no sentido de vencer os valores de acomodação e fortalecer a autoestima para realização das atividades de formação, uma vez que, mesmo considerando o importante papel do poder público em oferecer cursos de formação acadêmica de qualidade, promover iniciativas de estímulo a participação dos profissionais, e garantir as condições necessárias para isso; no ponto de vista de Almeida e Alonso (2007), Coll et al (2010), Luck (2008), Moran (2007), Pinto (2008), Santos (2008), é imprescindível que os educadores estejam abertos ao conhecimento, que não se apoiem em argumentos que tendem a afastá-los da compreensão sobre as potencialidades das TIC nas atividades da escola. Para os autores, as resistências representam um dos principais fatores que levam os sujeitos a se eximirem das mudanças requeridas pela atual sociedade.

Logo, compreende-se que os desafios dos gestores são muitos, e se eles não estiverem sendo bem preparados para enfrentá-los, dificilmente terão êxito no desenvolvimento das ações que lhes cabem.

Formação continuada

De acordo com Pinto (2008, p. 60), “diante da insuficiência da formação inicial, a continuada passa a se tornar uma necessidade constante”. Diante disso, a investigação também buscou realizar um diagnóstico a respeito da participação dos gestores escolares nos cursos de formação continuada na área das TIC.

Os dados coletados apontam que 77,8% dos entrevistados nunca participaram de cursos de capacitação profissional nessa linha de conhecimento. O motivo mais citado por 44,5% dos informantes foi a “limitação de tempo”, devido à sobrecarga de trabalho e a dificuldade de afastar-se da escola. Observa-se que o vilão “tempo” é citado pelo gestor

para justificar a ausência e o não envolvimento dele nas iniciativas de qualificação profissional no campo das TIC.

Os artefatos de literatura mostram que muito dos problemas relacionados à marginalização das ações no campo da formação continuada dos educadores se dá por conta de problemas “endógenos e exógenos” à escola (PINTO, 2008).

Além das resistências apresentadas pelos gestores, conforme já havia sido apontado no tópico anterior, para Luck (2008, 2011) um dos grandes desafios existentes nas práticas dos profissionais reside no campo da gestão participativa. Segundo a autora, a participação em sua acepção plena é entendida como o conjunto de esforços individuais firmados entre os sujeitos, com o objetivo de superar os valores de acomodação e passividade frente às ações propostas, mediados pela tomada da consciência, cujo foco é a sustentação dos princípios democráticos que rezam pelo o interesse comum defendido e assumido por todos.

Nessa linha de raciocínio, Lück (2008) entende que quando o gestor não leva em consideração os princípios da ação participativa: a ética, a solidariedade, a equidade e o compromisso, tende a manifestar atitudes que não correspondem ao sentido da responsabilidade social, eximindo-se do seu papel, para ocupar-se com questões de interesse individual.

Por outro lado, não se deve deixar de levar em consideração os fatores externos à escola, que condicionam os gestores a não engajar-se nas propostas de formação continuada.

Para 33,3% dos gestores, a razão que os levam a não participar das formações é o fato de não acreditar na credibilidade dos cursos ofertados pela SEEE/AL. Com efeito, isso corrobora com os fundamentos científicos que norteiam os estudos de Lück (2000) e Lopes (2010) quando deixam claro que um dos empecilhos dos programas de formação continuada ofertados para gestores escolares é o distanciamento da realidade em que focalizam as mudanças. Para os autores, uma parcela considerável dos cursos não apresenta uma proposta metodológica satisfatória, nem tampouco um nível de conhecimento que seja favorável a aprendizagem do público alvo. Na maioria dos casos não passam de iniciativas limitadas ao plano teórico.

A consequência dessas características pode ser evidenciada nos dados coletados junto aos gestores que participaram de formação continuada na área das TIC promovida pela SEEE/AL. Nenhum dos entrevistados (22,2%) considerou as formações realizadas como sendo úteis as suas atividades de trabalho.

Para 11,1% os conhecimentos adquiridos foram superficiais, tendo proporcionado apenas noções básicas acerca do uso do computador e de seus periféricos, queixaram-se do curto prazo de tempo que foram realizados. Os demais 11,1% informaram que a formação que tiveram consistiu meramente na aprendizagem logística do plano de funcionamento de um sistema de gestão que até o presente não foi implantado na escola que atua.

As estimativas de participação dos gestores nos cursos de formação continuada perfazem os mesmos indícios encontrados nos dados do NTE de Alagoas, o qual revela que dos 680 (seiscentos e oitenta) gestores lotados nas escolas públicas estaduais, apenas 24 (vinte e quatro) matricularam-se entre os anos de 2008 a 2010 nos cursos oferecidos pelo

Proinfo Integrado, desse quantitativo 15 (quinze) concluíram o curso e 9 (nove) foram desistentes (ALAGOAS, 2011).

Diante disso, compreende-se que se não houver uma participação efetiva por parte dos gestores, amparados na oferta de cursos que atendam quantitativamente e qualitativamente aos anseios da escola e dos atores que a fazem, torna-se inviável pensar em mudanças na educação pública de Alagoas. É preciso que os sujeitos repensem suas práticas e tenham em mente concepções associadas às exigências da atual sociedade, como por exemplo: criar, inovar, motivar, participar, etc. (ALONSO, 2007; LÜCK, 2011; MORAN, 2007).

c) Concepções

Para entender as concepções dos gestores em relação às TIC, tomou-se como ponto de partida a seguinte pergunta:

No seu ponto de vista qual o sentido da introdução das TIC nas escolas públicas estaduais de Alagoas?

Pelos dados obtidos, 100% dos gestores expuseram que à inserção das TIC trouxe valores úteis às atividades educacionais, exemplificando-se a agilidade e/ou a facilidade na execução das tarefas administrativas, 66,7% as melhorias no processo de ensino-aprendizagem, 22,2% e a construção de novas relações entre os indivíduos, 11,1%. Essas percepções podem ser evidenciadas nos respectivos discursos:

[...] As tecnologias ajudam bastante o trabalho da escola, agilizam e tornam as atividades mais fáceis. (G3, Escola "X").

As tecnologias nas escolas de Alagoas foi um passo importante para a melhoria da educação da nossa população, acredito que foi o aproveitamento total da capacidade humana, sem elas não dá para pensar o mundo, através delas podemos construir novas relações, elas são imprescindíveis, tão importantes como um garfo e uma faca, não podemos mais viver sem elas. (G5, Escola "Y").

Na escola de hoje, as tecnologias como o computador e a *Internet* são primordiais, ferramentas que se bem usados vão auxiliar a vida do aluno, na verdade, são instrumentos a mais a serviço da aprendizagem. (G9, Escola "Z").

Apesar das considerações otimistas dos gestores em relação às tecnologias, sabe-se, que isso nem sempre se reflete em práticas condizentes com o discurso, conforme será visto na categoria de análise sobre a rotina de trabalho desses profissionais.

Também se indagou: quanto à inserção do computador e da *Internet* nesta escola, o (a) senhor (a) acredita que houve alguma contribuição significativa?

Todos os gestores afirmaram que sim, ao especificarem a essência das contribuições do uso dos recursos tecnológicos na escola, 77,8% informaram atividades de natureza administrativa, como a preparação de históricos, declarações, ofícios, relatórios, prestações de contas, preenchimento do censo escolar, organização da vida funcional dos servidores, recebimento e envio de *e-mails*, etc.

Os demais 22,2%, além de terem citado tarefas de ordem burocrática, que se enquadram nos elementos mencionados anteriormente, apontaram contribuições no campo

social, particularmente na inclusão digital dos alunos carentes da comunidade e as práticas de pesquisas desenvolvidas nas atividades de ensino aprendizagem por parte dos educandos e docentes.

Ao analisarem-se as concepções apresentadas pelos gestores, observa-se que poucos percebem de forma integrada as potencialidades que as TIC oferecem ao trabalho e as ações da escola, isso demonstra uma tendência centrada no uso do computador/Internet para o cumprimento de tarefas burocráticas sem a devida articulação com as finalidades pedagógicas.

Tais percepções refletem características associadas aos princípios que regem a gestão administrativa clássica, o qual prevalece à preocupação com as atividades rotineiras e tecnicistas. (ALONSO, 2007; TERÇARIOL; SIDERICOUDES, 2007).

Para Alonso (2007, p. 33), os gestores têm que romper com as concepções dualistas que antagonizam as tarefas administrativas e pedagógicas. Eles são os responsáveis pelos resultados da escola na sua totalidade, o desempenho da aprendizagem dos alunos, não é somente competência dos professores, mas também deles.

Partindo do mesmo entendimento que Alonso (2007), Terçariol e Sidericoudes (2007, p.64), compreendem ser necessário aos gestores realizar “uma reconcepção de seu papel como agente estimulador do processo de ensino-aprendizagem, no qual os recursos da modernidade têm importante contribuição”.

Frente a essas concepções, compreende-se que o nível de consciência dos gestores em relação ao papel que possuem na escola, bem como a forma como encaram as TIC, tendem a impactar diretamente nas suas práticas cotidianas de trabalho, as quais se tornam necessárias estudar na próxima categoria de análise.

3 Categorias de análise: Rotina

O estudo enfocou a rotina de trabalho dos gestores, com o objetivo de realizar um diagnóstico a respeito do nível de envolvimento deles com as TIC, no sentido de identificar limites e possibilidades.

a) Apropriação tecnológica

Em relação à frequência que utilizam o computador/Internet na escola, 44,5% dos gestores informaram que utilizam sempre (todos os dias úteis da semana), 22,2% às vezes (até dois dias na semana) e 33,3% não utilizam. No conjunto das informações apresentadas, prevalece o número de sujeitos que afirma fazer pouco ou nenhum uso do computador e da Internet, no geral representa cerca de 60%.

Analisando as respostas dos gestores e confrontando-as com os dados empíricos, observam-se pontos contraditórios em relação ao uso das TIC. A começar pelo fato de nenhum dos sujeitos ter utilizado diariamente o computador e a Internet na escola, no máximo, existiram casos que isso ocorreu durante três dias na semana, mesmo assim, não ultrapassou duas horas de uso diário. Quanto aos que haviam dito utilizar em média dois dias na semana, também não procedem, na verdade, esses sujeitos utilizaram

esporadicamente durante os meses de duração da pesquisa, passando semanas sem manter contato como as TIC no seu ambiente de trabalho. Contudo, o único evento verídico constatado, decorre sobre aqueles que haviam afirmado não utilizar os recursos tecnológicos. Esses dados refletem a percepção de Coll, et al (2010), ao perceber que o nível de envolvimento dos educadores com os recursos tecnológicos das escolas públicas brasileiras está aquém das expectativas da sociedade atual.

b) O uso das TIC no discurso dos gestores

Quando questionados sobre as atividades realizadas por intermédio do computador e da Internet, os gestores apresentaram as informações enunciadas no quadro abaixo:

Quadro 5 – Atividades realizadas através do computador/Internet

Ações	Gestores
Acessa <i>sites</i> oficiais (MEC e SEEE/AL)	G7; G8
Arquiva e consulta dados no computador	G5; G6
Censo escolar (<i>on-line</i>)	G5, G8
Digita documentos de natureza administrativa (ofícios, declarações, certidões, relatórios, etc.)	G4; G5; G6; G7; G8; G9
Pesquisa na <i>Internet</i> (assuntos diversos)	G5, G6
Recebe e consulta <i>e-mail</i>	G5; G7; G8
Não utiliza	G1; G2; G3

Fonte: Autor, 2011

Levando-se em consideração essas tarefas, observa-se o prevalecimento de atividades relacionadas ao trabalho administrativo-burocrático. Esse domínio se dá pelo reflexo das concepções clássicas, que valorizam as tarefas organizacionais e funcionalistas, antes mesmo das finalidades pedagógicas (ALONSO, 2007; TERÇARIOL; SIDERICOUDES, 2007).

Em relação às ferramentas tecnológicas utilizadas no computador, os informantes citaram, exclusivamente, o uso do sistema operacional *Microsoft Windows*, juntamente com os aplicativos menos complexos, o qual predomina o *Word*. No que se refere a Internet, os dados também revelam limitações na quantidade de ferramentas citadas, a maioria dos casos reporta-se ao uso do *e-mail*.

As informações apresentadas anteriormente refletem que no plano discursivo os gestores não têm explorado plenamente as potencialidades oferecidas pelas TIC. A partir dessa percepção, apresenta-se adiante um estudo cujo objetivo é saber como se dá a apropriação tecnológica na prática.

c) O uso das TIC na prática dos gestores

Na rotina das escolas, observou-se que os gestores consomem muito tempo com o cumprimento exorbitante de atividades de natureza administrativa. Isso ocorre por conta de motivações culturais, enraizadas nos paradigmas provenientes da administração clássica, que concebe ao dirigente escolar a função de agente burocrático, e a escola como uma organização social altamente metódica (ALONSO, 2007; MORAN, 2007; MERCADO, 2007; SANTOS, 2008).

A centralização demasiada de procedimentos administrativos no cotidiano de trabalho dos gestores, também está relacionada às práticas de gestão adotadas pela SEEE/AL, ao exigir o cumprimento de tarefas que não levam em conta procedimentos inovadores, e que estejam amparados no uso estratégico das TIC.

Observou-se uma concentração marcante das horas trabalhadas dos gestores para tratamento de tarefas externas à unidade de ensino, participar de reuniões, deslocar-se para prestar contas de documentos oficiais, realizar compras, etc. É verdade que nem sempre é inevitável dispensar certas atividades que exigem a presença humana, no entanto, a execução de tantas outras, poderiam ser cumpridas sem que os indivíduos tivessem que esbarrar nas fronteiras e nos limites de espaço (MORAN, 2007).

Em várias ocasiões, presenciou-se gestores deixando o recinto de trabalho para ir até a SEEE/AL e 1ª CRE, levar documentos e trocar informações que poderiam ser resolvidas por intermédio do *e-mail*, sem que houvesse a necessidade de deslocar-se fisicamente, evitando a ausência na instituição, o desperdício de tempo, e até mesmo despesas financeiras para custear o transporte.

No interior das escolas, os gestores também despendem muito tempo realizando tarefas burocráticas, como cuidar da infraestrutura do prédio, conferir a merenda, vigiar o comportamento dos alunos e atender aos pais. Com isso, dedicam-se menos aos trabalhos que levam em consideração o uso das TIC.

Outra evidência encontrada nos cenários da pesquisa refere-se à falta de informatização de parte dos documentos que integram o acervo passivo e ativo das escolas, principalmente, relacionados aos alunos (diários de classe, fichas individuais, pareceres descritivos, etc.), que poderiam integrar um banco dados no computador para facilitar o tratamento, o armazenamento, a transmissão e recuperação das informações, bem como evitar a grande circulação de papéis (SANCHO, 2006).

A informatização dos documentos das escolas também seria um importante aliado do gestor no cumprimento da legislação em vigor. A portaria 220/2006 - SEE/AL, por exemplo, imputa a direção das unidades de ensino, a responsabilidade pelos documentos relativos à vida escolar dos alunos:

Apesar da força da lei, o diagnóstico realizado nos espaços escolares, revela aspectos de vulnerabilidade na organização dos arquivos que compõem o patrimônio documental das instituições, muitos estão amontoados, dilacerados pela ação do tempo, dificultando o atendimento à comunidade.

Para não dizer que as escolas estão totalmente inertes ao mundo digital, comprovou-se o uso das TIC no preenchimento do censo escolar. Porém, apenas 11,1% dos gestores estiveram à frente na execução dessa atividade, os demais profissionais descentralizaram essa tarefa para o pessoal da secretaria.

As tarefas que tiveram maior participação dos gestores (66,6%) correspondem aos trabalhos menos complexos, como a digitação de ofícios, relatórios, boletim de frequência dos funcionários, declarações, planilhas orçamentárias, prestações de contas e etc.

Logo, pode-se dizer que no conjunto das práticas realizadas pelos gestores, o uso tecnológico esteve a serviço de procedimentos obsoletos e burocráticos, que não apresentam mudanças estimáveis ao contexto que foram inseridos.

Considerações finais

Ao final deste estudo pode-se concluir que o impacto das TIC no trabalho dos gestores das unidades de ensino pesquisadas na cidade de Maceió/AL, em sua aceção plena, limita-se à disponibilidade de recursos tecnológicos em seus ambientes, do que propriamente na existência de ações condizentes com os atuais paradigmas da sociedade informacional e em rede.

De fato, os pressupostos lançados no trabalho perfazem a realidade vivenciada na prática. O grande desafio apontado na pesquisa reporta-se à gestão do conhecimento. Os indicadores apresentados no estudo enfatizaram que a ineficiência na formação inicial e continuada dos gestores, motivada pela precariedade metodológica dos cursos realizados, a restrita oferta e distanciamento dos atores junto aos programas de qualificação profissional na área de gestão e tecnologias, têm refletido negativamente nos serviços prestados por eles nas escolas, sobretudo, na relação com o computador e a Internet.

Perante tais evidências, cabe-se propor mudanças emergenciais na realidade estudada. Há a necessidade de um movimento de esforços por parte das pessoas envolvidas na educação alagoana, a começar pela comunidade escolar: pais, alunos, professores, funcionários, gestores etc. Acredita-se que eles têm o importante papel de participar coletivamente do monitoramento, avaliação e planejamento das ações que envolvem o uso das TIC nas atividades educacionais, devem apoiar mudanças visando à melhoria e modernização do contexto em que estão inseridos.

Reportando-se, particularmente, aos gestores, é de suma importância o comprometimento deles com o cargo assumido, devem afastar das suas concepções e atitudes, laços vinculados aos paradigmas do passado, proveniente de uma estrutura social arcaica e distante das novas exigências do mundo contemporâneo. Devem compreender o valor das TIC no contexto e no trabalho que realizam. Isso somente será possível com a tomada de consciência e aquisição de conhecimento técnico-científico.

É necessário que os gestores saiam da inércia e adentrem nos moldes de uma sociedade que visa revolucionar as relações humanas e as práticas educacionais por intermédio de tecnologias já mais existentes em outro modelo de sociedade.

Para que esses objetivos sejam alcançados, também é necessária uma mobilização do poder público no sentido de investir na formação de docentes para atuar na gestão das escolas. É preciso que antes de ingressar no mercado de trabalho os educadores estejam providos de conhecimentos que atendam às exigências tecnológicas e estimulados a desenvolver práticas de gestão de forma participativa e democrática, tendo como foco o compromisso social e a melhoria da educação dos alunos. E, isso deve ocorrer mediante a expansão da oferta de cursos acadêmicos de qualidade, que contemplem uma aprendizagem efetiva através do engajamento intelectual dos indivíduos.

Quanto à formação continuada ela não deve ser um instrumento para remediar as distorções e precariedade da formação superior, deve servir como mecanismo de qualificação permanente dos sujeitos, com o propósito de mantê-los atualizados e prover de conhecimentos que atendam às especificidades locais. Por isso, defende-se que os procedimentos metodológicos adotados na preparação dos gestores não ocorram de forma generalizada, pautados no modismo, sem considerar a realidade que se pretende atingir, recomenda-se que permitam a ação reflexiva por intermédio de dramatizações, estudos de caso, para melhor ilustrar as práticas cotidianas e interagir com as concepções teóricas adequadas.

O governo estadual tem que deliberar iniciativas próprias sem esperar exclusivamente pelas ações do governo federal. Apoiar uma cultura que valorize políticas de gestão alicerçadas em experiências inovadoras e bem sucedidas. Para isso, precisa reestruturar a SEEE e as CREs, não somente na modernização física e tecnológica, mais também mediante a qualificação e motivação profissional do seu corpo técnico. Assim, será possível proporcionar às escolas e aos gestores, meios eficientes e eficazes para cumprir com seus papéis institucionais.

É preciso exigir no ato da candidatura dos que pleiteiam o cargo de gestor escolar, formação específica e comprovação de habilidades para realizar atividades por meio do computador e da Internet. Além disso, recomenda-se criar uma legislação que normatize e estabeleça procedimentos e responsabilidades com o conhecimento e as práticas alicerçadas no uso das TIC. Dessa forma, os gestores poderão nortear suas ações educacionais e se resguardar legalmente dos métodos adotados.

Notas:

¹BRITO FILHO, M. C. **Gestão escolar e tecnologias:** a realidade de escolas públicas na cidade de Maceió/AL. Maceió, UFAL, 2012.

²D. O.E/AL de 30 de jul. de 2010 (Portaria SEEE nº 534/2010).

Referências

- ALAGOAS. Portaria SEE nº 535, de 30 de julho de 2010. Designa os diretores gerais e adjuntos eleitos na eleição direta para exercerem suas funções na rede pública básica de ensino e dá providências correlatas. Diário Oficial [do] Estado de Alagoas, Maceió, AL, Ano XCVII, nº 627, 30 jul. 2010, p. 36 a 43.
- ALAGOAS. Secretaria de Estado da Educação e do Esporte. Relação de diretores que participaram dos cursos do Proinfo Integrado. Secretaria de Estado da Educação e do Esporte, Maceió, 2011. Mimeografado.
- ALMEIDA, M. E. B.; ALONSO, M. (Org.). **Tecnologias na formação e na gestão escolar**. São Paulo: Avercamp, 2007.
- ALONSO, Mirtes. Formação de gestores escolares: um campo de pesquisa a ser explorado. In: ALMEIDA, M. E. B.; ALONSO, M. (Org.). **Tecnologias na formação e na gestão escolar**. São Paulo: Avercamp, 2007. p. 21-34.
- AZEVEDO, S. M. F. **O ProInfo em Alagoas**. Maceió, 2010. Disponível em: <<http://portaldoProfessor.mec.gov.br/storage/materiais/0000015046.pdf>>. Acesso em 06 abr. 2011.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. Lei 9394/96. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. São Paulo, 1996.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COLL, C; MAURI, T; ONRUBIA, J. A incorporação das tecnologias da informação e da comunicação na educação: do projeto técnico-pedagógico às práticas de uso. In: COLL, C; MONEREO, C. e al. **Psicologia da educação virtual: aprender e ensinar com as tecnologias da informação e comunicação**. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 66-93.
- CURY, C. R. J. A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: uma reforma educacional? In: CURY, C.R.J. et al. **Medo à liberdade e compromisso democrático; LDB e Plano Nacional de Educação**. São Paulo: Editora do Brasil, 1997, p. 91-135.
- HESSSEL, A. M. D.; ABAR, C. A. E agora gestor? O que fazer com as informações? In: ALMEIDA, M. E. B. de; ALONSO, M. (Org.). **Tecnologias na formação e na gestão escolar**. São Paulo: Avercamp, 2007. p. 67-83.
- LIMA, F. C. Gestão escolar hoje: a cultura tecnológica no espaço escolar. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 14, 2008, Santos. **Anais eletrônicos...** Santos, 2008. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2008/tc/511200892459PM.pdf>>>. Acesso em: 20 ago. 2010.

LOPES, R. D. et al. O uso de computadores e da Internet em escolas públicas de capitais brasileiras. **Estudos e pesquisas educacionais**, São Paulo, n. 1, 2010, Fundação Victor Civita, p. 275-335.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto** / Gestão escolar e formação de gestores. Brasília: Inep, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

_____. **A gestão participativa na escola**. 4. ed. Petrópolis; Vozes, 2008.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 9. ed. Petrópolis; Vozes, 2011.

MERCADO, E. L. O. **Gestão pública: descentralizada e democrática**. Módulo: Gestão Escolar: conceitos e práticas. Maceió, 25 a 37, fev./mar.2007.

MORAN, José Manuel. **A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá**. Campinas: Papirus, 2007.

PINTO, F. S. **Da lousa ao computador: resistência e mudança na formação continuada de professores para integração das tecnologias da informação e comunicação**. Maceió, UFAL, 2008.

SANCHO, J. M. et al. **Tecnologias para transformar a educação**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SANTOS, C. R. dos. **A gestão educacional e escolar para a modernidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

TERÇARIOL, A. A. L.; SIDERICOUDES, O. Potencializando o uso de tecnologias na escola: o papel do gestor. In: ALMEIDA, M. E. B.; ALONSO, M. (Org.). **Tecnologias na formação e na gestão escolar**. São Paulo: Avercamp, 2007. p. 53-66.

VALLIN, C.; RUBIM, L. C. Articulação administrativa e pedagógica na gestão escolar com o uso de tecnologias. In: ALMEIDA, M. E. B. de; ALONSO, M. (Org.). **Tecnologias na formação e na gestão escolar**. São Paulo: Avercamp, 2007.p. 85-99.