

A formação continuada de gestores na disciplina educação e suas tecnologias

The continuous training of managers within the education and its technologies course

La formación continuada de gestores en la disciplina educación y sus tecnologías

Carla da Conceição de Lima

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), Rio de Janeiro/RJ – Brasil

Liamara Scortegagna

Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Juiz de Fora/MG - Brasil

Resumo

O presente artigo visa a investigar o papel das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTICs) na gestão escolar, a partir da percepção dos gestores de Minas Gerais e Amazonas, após sua participação na disciplina educação e suas tecnologias, oferecida no mestrado profissional em gestão e avaliação da educação pública. Por meio da avaliação por triangulação de métodos, foram analisadas as aulas e as tarefas finais de dez discentes. Conclui-se que a restrita carga horária, o extenso currículo e a estratégia metodológica adotada não auxiliaram a desnaturalização de práticas pragmáticas e utilitaristas na gestão escolar e que o papel das NTICs se restringe a controlar e monitorar as ações administrativas desenvolvidas nas escolas.

Palavras-chave: Gestão escolar, Formação continuada, NTICs

Abstract

This article aims to investigate the role of New Information and Communication Technology (NICT) in school management, based on the perception of the managers of Minas Gerais and Amazonas, after participating in the Education and Its Technologies, offered in the Professional Master in Management And Evaluation of Public Education. Through the Evaluation by Triangulation of Methods were analyzed the classes and the final tasks of ten students. It is concluded that the strict timetable, the extensive curriculum and the methodological strategy adopted did not help in the denaturation of certain pragmatic and utilitarian practices in school management and that the role of NICTs is restricted to controlling and monitoring the administrative actions carried out in schools.

Keywords: School management, Continuing education, NTICs.

Resumen

El presente artículo busca investigar cuál es el papel de las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (NTICs) en la gestión escolar, a partir de la percepción de los gestores de Minas Gerais y Amazonas, después de su participación en la disciplina Educación y sus Tecnologías, ofrecida en el Máster profesional en gestión y evaluación de la educación pública. Por medio de la evaluación por triangulación de métodos, fueron analizadas las clases y las tareas finales de diez discentes. Se concluye que la restricta carga horaria, el extenso currículo y la estrategia metodológica adoptada no ayudaron a la desnaturalización de prácticas pragmáticas y utilitaristas en la gestión escolar y que el papel de las NTICs se restringe a controlar y monitorear las acciones administrativas desarrolladas en las escuelas.

Palabras clave: Gestión escolar, Formación continua, NTICs

1. Introdução

Na primeira metade do século XX, predominava, nas escolas brasileiras, um modelo de administração clássico, centralizador e hierarquizado, fundamentado no autoritarismo, que envolvia, de forma racional e mecanicista, a equipe escolar e os recursos educacionais (MACHADO, 2000). Entretanto, após a década de 1980, o Estado, buscando a modernização da administração pública e das práticas tradicionais de controle burocrático, instituiu medidas políticas e administrativas que alteraram os meios de regulação da educação. Tais políticas foram reafirmadas pela Constituição Federal de 1988 e, posteriormente, pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº. 9.394/96.

Desde então, inúmeras políticas públicas foram implementadas com vistas a enfrentar os altos índices de repetência, de abandono escolar e a precária qualidade do ensino ministrado nas escolas, realidade apontada, reiteradamente, pelas avaliações em larga escala, que modificaram significativamente a organização dos sistemas de ensino (FERNANDES; TEIXERA, 2015; OLIVEIRA, 2011). Para Souza (2003, p. 13), é por meio da política pública que “os governos traduzem seus propósitos em programas e ações que produzem resultados ou mudanças no mundo real”.

Tais políticas públicas, junto com a ampliação do acesso aos sistemas de ensino, fazem emergir novo projeto de organização escolar, adequado à descentralização das atribuições e recursos, com destaque para o princípio da autonomia, da responsabilização e da gestão democrática da escola pública

(DRABACH; SOUZA, 2014). Todavia, segundo Braga e Santos (2013, p.9), tanto a descentralização quanto a autonomia “estão diretamente relacionadas ao aumento da responsabilidade dos atores escolares que, conseqüentemente, são responsabilizados pela eficiência¹ e eficácia² escolar”. Diante desse cenário, o perfil dos gestores foi ressignificado, assim como as competências e habilidades exigidas para exercer a função e, conseqüentemente, os requisitos de sua formação (DRABACH; SOUZA, 2014).

Em resumo, de uma escola pública para poucos, passou-se a ter uma escola em que praticamente se atingiu a universalização do acesso ao ensino fundamental. Ao mesmo tempo, observa-se uma maior cobrança, por parte dos órgãos centrais, em relação à qualidade do ensino, materializadas por metas a serem cumpridas pelas escolas e a responsabilização delas pelo sucesso ou fracasso. Nova escola, novo público, novos desafios para o gestor escolar (MACHADO; MIRANDA, 2012; TEIXEIRA; MALINI, 2012). Diante desse cenário, o perfil dos gestores foi ressignificado, assim como as competências e as habilidades exigidas para exercer a função e, conseqüentemente, os requisitos de sua formação (TEIXEIRA; MALINI, 2012).

Nesse viés, cremos que a formação continuada não deve se limitar “[...] a preparar os gestores para solucionar problemas mais imediatos do cotidiano escolar, mas estar comprometida com o amplo desenvolvimento da pessoa e do profissional [...]” (BARRETO, 2007, p.225). Na perspectiva de Gomes (2009), ao analisar a viabilidade da teoria do agir comunicativo de Habermas³ em âmbito pedagógico, a formação deve “orientar-se pelo enfrentamento crítico de todo e qualquer tipo de racionalidade, principalmente a sistêmica, para que seja revitalizada a aprendizagem social mediante o desenvolvimento de competência comunicativa” (GOMES, 2009, p. 246).

¹ A eficiência, no âmbito escolar, “é relacionada à ordem de recursos e custos, investidos em um sistema educativo, e significa alcançar os resultados pretendidos com os menores custos possíveis” (AUGUSTO, 2010, p. 1)

² Aplicado à educação, especificamente à unidade de ensino, “o termo eficácia denota o grau em que a escola cumpre suas funções mediante a satisfação dos objetivos e metas fixados para ela” (BROOKE, 2010, p. 1).

³ Na teoria do agir comunicativo, a linguagem exerce uma função pragmática essencial, de modo a conferir racionalidade às dimensões subjetivas, objetivas e sociais da realidade. Nessa teoria, podemos encontrar, para efeito deste estudo, as premissas básicas para a construção de um projeto educativo que privilegie o diálogo, a interação e o entendimento como formas de coordenação da ação social e pedagógica (GOMES, 2009).

Devido à importância dessa formação dos gestores, tanto o Ministério da Educação quanto algumas Secretarias Estaduais de Educação (SEE's), como as dos estados do Amazonas, Piauí, Pernambuco e Minas Gerais, implementaram diversos programas com essa finalidade. Atualmente, essas unidades federativas, em parceria com o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF), oferecem o curso de mestrado profissional em gestão e avaliação da educação pública, destinado a gestores, professores e técnicos administrativos das SEE's. O objetivo do curso é “proporcionar os conhecimentos, desenvolver as competências e habilidades e promover a qualidade profissional necessárias ao exercício eficiente dos novos papéis que são atribuídos ao gestor da educação pública” (CAEd, 2015, s/p).

Uma das exigências desse novo papel é a utilização das Novas Tecnologias da Informação e Comunicação (NTICs), que são resultantes de um processo evolutivo, ocorrido em meados da década de 1970, mas que teve enorme avanço a partir dos anos de 1990, fruto da Revolução Informacional. De acordo com Miranda (2007), o termo NTIC se refere à conjunção da tecnologia computacional ou informática com a tecnologia das telecomunicações e tem, na Internet, a sua mais forte expressão. Na educação, as NTICs, como televisão, computador, Internet, vídeo etc., podem ser empregadas como recursos no processo de ensino e aprendizagem, na comunicação, na interação entre docentes e discentes, em aspectos organizacionais e administrativos da escola. Entretanto, a falta de formação dos profissionais da educação, bem como a infraestrutura inadequada das unidades de ensino da educação básica são alguns dos fatores que impossibilitam ou limitam o uso das NTICs na escola (PONTES, 2015; LIMA et al, 2013)

Inúmeras pesquisas nacionais apresentam experiências pontuais sobre a formação de gestores escolares, implementadas em âmbito municipal, estadual e federal, na modalidade a distância, utilizando as NTICs. Alguns autores (LEITE; LIMA, 2015; PONTES, 2015; QUIRINO; MOREIRA, 2015; LIMA et al, 2013) analisaram cursos de especialização *lato sensu* ministrados para os gestores escolares, em que o uso das NTICs forneceu suporte

pedagógico, comunicacional e administrativo. Tais pesquisas constataram que esses cursos oportunizam o enriquecimento da relação entre teoria e prática.

Todavia, Teixeira e Malini (2012) observaram que a formação não tem sido satisfatória, no sentido de fornecer aos gestores auxílio para os desafios que enfrentam no cotidiano. Fernandes e Teixeira (2015) ressaltam que cursos elaborados e desenvolvidos esporadicamente não conseguem atender à complexidade institucional das escolas. Nesse sentido, a formação oferecida pelo mestrado profissional em gestão e avaliação da educação pública traz a possibilidade de aliar teoria e prática e refletir, de forma crítica, sobre a aplicação das NTICs na escola. Nesse contexto, a disciplina educação e suas tecnologias possibilita que os mestrandos se apropriem de conhecimentos sobre diferentes ferramentas tecnológicas que podem auxiliá-los na gestão da escola.

Sendo assim, pretende-se investigar qual é o papel das NTICs para a gestão escolar, a partir da percepção dos gestores de Minas Gerais e do Amazonas, após sua participação na disciplina. Em última instância, o objetivo da socialização desta análise é fornecer aos profissionais e pesquisadores da área uma visão sobre os contornos adquiridos na formação dos gestores escolares na disciplina.

Este artigo, além desta parte introdutória, encontra-se organizado em seis seções. Na primeira, apresenta os cursos de formação continuada para gestores escolares; na seção seguinte, expõe a disciplina educação e suas tecnologias, oferecida no mestrado profissional em gestão e avaliação da educação pública. Em seguida, mostra os contornos metodológicos da pesquisa e, na quarta seção, os resultados. Na quinta, é apresentado o resultado do indicador de eficácia. Nas considerações finais, são apontados alguns fatores externos à escola que podem colaborar para a conclusão encontrada.

2. Os cursos de formação continuada para gestores escolares

Na década de 1990, o processo de transformação, em curso na sociedade, fez emergir novas demandas de organização em todas as esferas sociais. Tais transformações são resultantes da revolução técnico-industrial, econômica e política (NETO; MACÊDO, 2006). Dessa forma, ampliou-se o uso

da tecnologia para armazenamento, processamento e transmissão das informações, bem como se propiciou uma intensificação do intercâmbio cultural.

A incorporação das NTICs nos sistemas educacionais está associada tanto ao estímulo de seu uso em questões pedagógicas, de modo a auxiliar no processo de ensino e aprendizagem, quanto na organização de rotinas e procedimentos no contexto escolar (MORAN, 2003; CAMPOS, ROQUE; AMARAL, 2007). Essas mudanças trouxeram novos delineamentos para a educação e novas atribuições para a formação dos gestores escolares, adequadas à nova etapa do desenvolvimento econômico, social e político. A nova dinâmica impôs ao gestor, segundo Neto e Macêdo (2006, p. 211), o desafio de enfrentar “a intensidade dos processos de mudanças e de aprender a conviver com estruturas de diferentes épocas ainda presentes em sua formação e no desenvolvimento de suas atividades”.

Nessa perspectiva, a reforma educacional ocorrida nos anos 1990, acompanhando a reforma do Estado, foi embasada nos preceitos instituídos pela Constituição Federal de 1988, como a gestão democrática na escola pública, e pela LDB nº. 9394/96, que a regulamenta na educação brasileira, concebendo o gestor escolar como um dos principais agentes na consecução da qualidade do sistema de ensino.

A formação continuada, então, se apresentava associada aos processos de melhoria da educação, passando a ser considerada como um instrumento que possibilitava a construção de um novo perfil profissional para o gestor escolar (FERNANDES; TEIXEIRA, 2015; LÜCK, 2012). De acordo com Neto e Macêdo (2006), essa modalidade de formação está em consonância com as políticas desenhadas para a América Latina, articuladas por organismos internacionais, como Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (Unesco) e Banco Mundial. Essas organizações defendem a modalidade, por “permitir a aplicação imediata dos conhecimentos aprendidos no contexto de atuação dos gestores” (NETO; MACÊDO, 2006, p.212).

A partir dessas orientações, a qualificação dos gestores assumiu características mais pragmáticas e utilitárias, com destaque para os conhecimentos práticos e para o desenvolvimento de competências. Assim,

desconsiderava-se a necessidade de uma instrução teórica sólida, que possibilitasse uma visão mais ampla da educação e que fornecesse elementos para compreender criticamente a realidade social em que atuava (NETO; MACÊDO, 2006; DALBEN, 2006). Ao centralizar a formação continuada no desenvolvimento de competências, segundo Magalhães e Azevedo (2015), o foco se tornou ensinar a fazer, sem considerar as peculiaridades de cada contexto escolar. Há, em muitos casos, um distanciamento entre a teoria e a prática, que, de acordo com Lück (2012), se expressa por meio de conteúdos e discursos improváveis de serem colocados em prática, de modo a estabelecer um curso teorizante e conteudista.

Inúmeras pesquisas (LEITE; LIMA, 2015; DRABACH; SOUZA, 2014) defendem a formação continuada como um “momento de repensar as suas práticas e de construir novos conhecimentos, que se constituem por meio do estudo, da reflexão, da discussão e da confrontação de diferentes experiências profissionais” (LEITE; LIMA, 2015, p. 57). Na concepção de Dalben (2006), a formação continuada é uma questão psicossocial, em virtude das variadas dimensões que ela envolve, tais como: (i) especialidade – que abrange a atualização do universo de conhecimento dos gestores; (ii) didática e pedagógica – que engloba o desempenho da função dos gestores e a prática social contextualizada; (iii) pessoal e social – que abarca a perspectiva da formação pessoal e do autoconhecimento dos sujeitos em formação; (iv) expressivo-comunicativa – que é a valorização do potencial dos gestores, da sua criatividade e da expressividade na prática cotidiana; e (v) histórico-cultural – que envolve o conhecimento dos aspectos históricos, sociais e culturais com intuito de entender as necessidades educativas. Tal conjunto de dimensões precisa estar presente na concepção dos cursos dessa formação, assim como os contextos institucionais e sociais que permeiam a prática dos gestores.

Para atender a essa demanda, a educação a distância vem sendo utilizada como estratégia viável para a formação e qualificação dos gestores escolares, impulsionada pela LDB nº. 9.394/96; pelo Decreto nº. 5.622, de 19 de dezembro de 2005; pelo Decreto nº. 5.800, de 8 de junho de 2006; pelos Planos Nacionais de Educação, na forma das Leis nº. 10.172, de 9 de janeiro de 2001 (2001-2010) (SEGENREICH; BUSTAMANTE, 2013) e nº. 13.005, de 25 de junho de 2014 (2014-2024); pelos ordenamentos dos organismos

internacionais; e por contemplar um número significativo de alunos, com rapidez e eficácia, além de possibilitar aos gestores “o acesso a conhecimentos que podem ser aplicados de forma imediata em sua prática” (NETO; MACÊDO, 2006, p. 213).

Nesse contexto, a formação continuada na modalidade a distância promove um “espaço de interação entre as dimensões pessoais e profissionais, em que aos gestores é permitido apropriarem-se dos próprios processos de formação e dar-lhes um sentido no quadro de suas histórias de vida” (DALBEN, 2006, p.134). Dessa forma, adquire-se uma perspectiva emancipadora e libertadora, de modo a formar gestores investidos de autonomia (GOMES, 2009). Segundo Magalhães e Azevedo (2015, p.21), essa modalidade propicia “o desenvolvimento de sua subjetividade, de representações de mundo, de construção e defesa de argumentos a partir de uma visão de mundo”.

De acordo com Gomes (2009, p.3), o processo de aprendizagem precisa ser baseado na argumentação, “em que a linguagem exerce uma função pragmática essencial, conferindo racionalidade às dimensões subjetivas, objetivas e sociais da realidade”. Portanto, essa formação deverá instituir a emancipação da razão, antes ofuscada por uma cultura estrategicamente sistêmica, pragmática e utilitarista. O fortalecimento da ação comunicativa nos cursos de formação continuada para gestores pode estabelecer-se de forma criativa, crítica e fundamentada na argumentação e no entendimento durante todo o processo educativo (GOMES, 2009).

3. A disciplina educação e suas tecnologias

O mestrado profissional em gestão e avaliação da educação pública é oferecido pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF), desde 2009. O curso é semipresencial e tem duração de dois anos. Nesse período, durante três semanas de janeiro e de três semanas de julho, realizam-se atividades *in loco* e, nas outras dezesseis semanas, *on-line*.

Uma das disciplinas que compõem o curso é educação e suas tecnologias, que foi oferecida aos alunos ingressantes no mestrado profissional durante o segundo semestre de 2015. Os discentes têm formações diversas e

atuam como professores, diretores e técnicos das secretarias de estado de educação. A disciplina visa a

estudar e refletir sobre a utilização das inovações tecnológicas na educação e conhecer as possibilidades de uso destas no âmbito escolar, rompendo com a linearidade do processo de ensino e de aprendizagem, e também na gestão escolar. (CAED, 2015)

Para tanto, é necessário promover a Alfabetização Midiática e Informacional (AMI), que envolve os professores e, conseqüentemente, os gestores, como principais agentes de mudança no contexto escolar. Segundo o documento da Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (Unesco), intitulado *A alfabetização midiática e informacional: currículo para formação de professores*, a AMI “empodera as pessoas de todos os estilos de vida a procurar, avaliar, usar e criar a informação de forma efetiva para atingirem suas metas pessoais, sociais, ocupacionais e educacionais” (UNESCO, 2013, p.16). A AMI incorpora, dessa forma, tanto os princípios da alfabetização informacional – acesso, organização e uso da informação –, como as características da alfabetização midiática – conhecimento básico sobre as funções das mídias e de outros provedores de informação (biblioteca, arquivos e Internet) e como acessá-los. É necessária a junção midiática e informacional para a aquisição de habilidades e competências que possam ser integradas à formação dos gestores (UNESCO, 2013).

De acordo com Ribeiro e Gasque (2015, p.205), “ao contrário das mídias tradicionais que permitem o consumo das informações de forma unilateral, a AMI potencializa o compartilhamento, a distribuição, a cooperação e a apropriação das informações”. Essas autoras também ressaltam que a AMI se torna essencial na formação, por englobar conhecimentos, ações e até atitudes que aprimorem a prática profissional.

Ao longo da disciplina, foram realizados quatro encontros presenciais com aulas expositivas e práticas, que começaram no dia 28 e terminaram no dia 31 de julho de 2015. Nessas ocasiões, a professora responsável, em um primeiro momento, repassou o conteúdo de cada aula e, em seguida, os alunos foram encaminhados aos laboratórios de informática para responderem a questões referentes a cada encontro presencial e postá-las na plataforma virtual *Moodle*, utilizada no curso. As três primeiras atividades foram realizadas em dupla e corrigidas pelos quatro tutores da disciplina – cada um com uma

média de 36 alunos. Somente a última se encerrou 30 dias após o término da disciplina e foi avaliada e pontuada pela professora.

De modo geral, todo o Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública se insere nas políticas públicas, que têm por objetivo o estabelecimento de padrões de desempenho para gestores das unidades de ensino. No entanto, cabe analisar qual é a perspectiva disseminada em relação ao uso das NTICs na formação dos gestores das redes públicas de diferentes sistemas educacionais.

4. Metodologia

A metodologia adotada foi a avaliação por triangulação de métodos, que, segundo Minayo, Assis e Souza (2005), engloba questões objetivas e subjetivas, contradições e consensos, os quais indicam mudanças, articulação de pontos de vistas diferentes e várias formas de coleta de dados, admitindo a interação, a crítica e a comparação. De acordo com as autoras, esse método pode ser desdobrado didaticamente em oito passos, os quais foram adotados no desenvolvimento deste estudo.

4.1. 1º passo: a formulação do objeto ou da pergunta referencial

Este primeiro passo se concretizou por meio do levantamento das aulas, dos trabalhos finais e dos materiais complementares, oito artigos e dois vídeos, disponibilizados na disciplina educação e suas tecnologias, que está inserida na plataforma do curso de mestrado profissional em gestão e avaliação da educação pública.

4.2. 2º passo: elaboração dos indicadores

Para analisar qual é o papel das NTICs na gestão escolar, a partir da percepção dos gestores dos estados de Minas Gerais e do Amazonas após a sua participação na disciplina educação e suas tecnologias, adotou-se o indicador de eficácia, uma vez que ele considera “a orientação metodológica adotada e a atuação estabelecida na consecução de objetivos e metas, em um tempo determinado, tendo em vista o plano, programa ou projeto originalmente proposto” (BELLONI, MAGALHÃES; SOUSA, 2003, p. 65).

4.3. 3º passo: a escolha da bibliografia de referência e das fontes de informação

A terceira etapa se constituiu na busca por livros, artigos e documentos impressos e virtuais a respeito da gestão escolar, da formação continuada, da educação a distância, da cultura digital, da teoria do agir comunicativo, da alfabetização midiática e informacional e da produção do conhecimento para embasar a pesquisa. Optou-se, durante a definição dos sujeitos, por selecionar os alunos a partir do ensaio elaborado por eles para o trabalho final, por compreender que essa tarefa contempla todos os conteúdos ministrados na disciplina. Uma vez que eram 144 alunos, os dez gestores foram selecionados seguindo os seguintes critérios: (i) vinte alunos com melhores notas ao final da disciplina; (ii) alunos com nota entre 36 e 40 na atividade final; (iii) alunos que fossem diretores em Minas Gerais ou Amazonas. Ao final, cinco gestores de cada localidade foram contemplados como sujeitos da pesquisa.

4.4. 4º passo: construção dos instrumentos para a coleta primária e secundária das informações

Dois estratégias metodológicas foram estabelecidas para a obtenção sistemática dos dados: observação das aulas presenciais ministradas pela professora no período de 28 a 31 de julho de 2015 e análise das atividades dos dez alunos e do material adquirido ao longo da pesquisa.

4.5. 5º passo: organização e realização do trabalho de campo

No quinto passo, foram elaborados os registros das observações da semana presencial; a análise de todo o material da disciplina; o levantamento das notas dos mestrandos; a verificação de quais deles eram gestores escolares; e a seleção de dez trabalhos finais. Em seguida, houve a ordenação e a organização dos dados conforme sua procedência, isto é, averiguação do pertencimento às aulas presenciais, ao trabalho final ou à plataforma do curso.

4.6. 6º passo: análise das informações coletadas

Nesta etapa, foi realizada a análise dos dados coletados a serem incluídos no método de triangulação. Inicialmente, fez-se necessário verificar a qualidade do material do qual resultaria o indicador e se ele contemplava, de

forma adequada, o momento presencial e o a distância, além da percepção dos sujeitos sobre o curso. O primeiro é composto pelo registro das observações das aulas e pelo conteúdo ministrado no encontro presencial. O segundo agrupa o levantamento de notas, a seleção de dez gestores e dos trabalhos finais. A percepção dos dez gestores sobre o curso foi realizada durante a análise das atividades finais.

4.7. 7º e 8º passos: relato e socialização dos resultados

Os últimos passos – relato e socialização dos resultados – são justamente um dos propósitos desta comunicação, ao possibilitar a elaboração de um informe final que estimule reflexões, visando à implementação de mudanças que fomentem melhorias na disciplina educação e suas tecnologias.

5. Resultados

Para apresentar os resultados, é preciso separá-los em duas dimensões. A primeira se constitui em uma análise das observações das quatro aulas, a partir dos conteúdos e das explicações da professora da disciplina, enquanto a segunda se propõe a examinar o trabalho final dos alunos.

5.1. Aula 1 – NTICs na educação

A primeira aula abrangeu a introdução de uma cultura digital baseada na infraestrutura das escolas, no acesso à Internet, nos sistemas de gestão escolar, na formação dos professores e no novo perfil do gestor, que exigia conhecer as NTICs como apoio para a aprendizagem e como suporte para a tomada de decisões, a fim de se criar um fluxo de informações e desenvolver projetos administrativos e pedagógicos. Pelas observações dessa primeira aula, pôde-se compreender que a docente buscou mostrar a necessidade de se promover uma nova cultura digital dentro da escola, que fosse capaz de transformar as práticas de comunicação, interação, comportamentos, produção do conhecimento etc.

Durante o primeiro encontro presencial, a professora apresentou argumentos baseados no contexto educacional, para se repensar a cultura da gestão e a cultura digital. No primeiro caso, a cultura é compreendida como “expectativas, abordagens, princípios reconhecidos, normas declaradas e

relações mútuas, que se manifestam, ao longo de um período de tempo, quer no comportamento individual, quer no coletivo das pessoas de uma organização” (POL et al, 2007, p.66). Essas características podem se manifestar na forma como as pessoas são geridas, nos processos de tomada de decisões, na utilização dos recursos humanos, no sistema de comunicação formal e informal, na delegação de responsabilidades, na organização e na forma como os diversos assuntos são tratados na escola.

Já a cultura digital, segundo Lemos (2009, p.97), diz respeito às novas mídias criadas e popularizadas dos anos 2000 em diante, “que estão mudando de forma transversal todas as organizações de relacionamento, com impacto em todas as esferas: a cultura, a política, a ciência, o direito, a economia” e, conseqüentemente, a educação. Buscou-se, então, conforme já observado por Habermas, por meio do entendimento, conquistar a autonomia (GOMES, 2009), de maneira a demonstrar que ambas as culturas estão presentes no contexto escolar e precisam ser compreendidas e (res)significadas pelos diretores, para que seja possível utilizar as NTICs na gestão escolar de forma independente.

5.2. Aula 2 – Educação a distância: na formação de professores e no aperfeiçoamento de gestores

No segundo encontro presencial, o tema central foi o histórico da educação a distância (EAD) no Brasil e no mundo, mostrando a trajetória complexa das políticas e programas em EAD implementados no país, bem como as normas formais, de caráter mais burocrático, estabelecidas para o modelo no período após 1996. A adoção da modalidade como estratégia central da expansão na educação superior também esteve em pauta. Por outro lado, explicitaram-se, ainda, as críticas à EAD como uma ferramenta de ensino de massa e credenciamento realizado sem os devidos instrumentos de avaliação.

Durante a aula, a professora expôs a importância e a evolução da educação a distância para o processo de formação de professores e gestores, principalmente após a LDB nº. 9.394/96, ao possibilitar a formação atemporal, extraterritorial e interativa, principalmente, em instituições privadas, com intuito de garantir a formação básica dos profissionais da educação em diferentes

localidades do Brasil (SEGENREICH; BUSTAMANTE, 2013). Buscou-se, assim, uma maior inserção no campo da EAD, para se entender sua importância na formação inicial e continuada dos professores e gestores dos sistemas de ensino brasileiro, assim como para explicar como as NTICs já estão presentes nos cursos a distância.

Nesse sentido, como ferramenta para aperfeiçoamento da formação dos gestores, a docente citou os *Mobile Learning (M-Learnings)*, que, de acordo com o documento *Reading in the mobile era: A study of mobile reading in developing countries*, na Espanha, em Portugal e na América Latina, podem ser descritos como qualquer ação educativa na qual as tecnologias dominantes são móveis. A premissa difundida, no encontro, era de que os *M-Learnings* podem contribuir para que a aprendizagem dos gestores aconteça em diferentes ritmos e lugares (UNESCO, 2013), promovendo, então, uma formação contínua.

5.3. Aula 3 – Aprendizagem cooperativa e colaborativa: ferramentas computacionais

Nessa aula, a professora começou abordando a diferença entre aprendizagem cooperativa e colaborativa. A primeira é o processo no qual a execução de atividades é acompanhada pela divisão entre os participantes, de modo a minimizar o esforço dos membros do grupo. A segunda abrange situações nas quais as tarefas são desempenhadas por meio da interação, de forma que os alunos constroem uma solução comum para o trabalho. Os métodos se distinguem a partir do andamento e da condução, visando a promover o desenvolvimento cognitivo nos alunos. Isto é, enquanto a aprendizagem cooperativa é mais diretiva e controlada pelo professor, a colaborativa se caracteriza pelo professor se constituir como um orientador de todo o processo de aprendizagem baseado no aluno.

A professora também mencionou os Recursos Educacionais Abertos (REA) que, segundo Bruno e Schuchter (2012, p. 4), estão vinculados “a uma produção colaborativa e devem potencializar a autoria de forma que possam ser reutilizados, reaproveitados e remixados, visando a ressaltar o conhecimento como bem cultural que deve ser acessível para todos”. As potencialidades oferecidas pelos REAs implicam novas formas de pensar e

agir, que envolvem coaprendizagem, coautoria e colaboração, além de uma ampliação na percepção “eu+outro”, na medida em que há uma ressignificação das relações de produção, consumo, interação, compartilhamento, enfim, das relações nas e pelas redes (VENTURINI, 2014; BRUNO; SCHUCHTER, 2012).

Portanto, os REAs demonstram, na formação continuada dos gestores, que os recursos educacionais que podem ser utilizados no processo de ensino e aprendizagem, e até mesmo na gestão da escola, podem ser criados e reutilizados, além de serem disponibilizados para todo o sistema educacional. Dessa maneira, conforme já apontado por Lemos (2009), há uma descentralização da produção de conhecimento e uma emancipação cultural que, nesse caso, seria da gestão escolar em relação aos desígnios das secretarias de educação, uma vez que as escolas poderiam propor novas ferramentas para a gestão da unidade de ensino.

5.4. Aula 4 – Tendências tecnológicas na educação

Na última aula da disciplina, a professora apresentou as principais tendências que estarão disponíveis para as escolas no próximo ano, no período de dois ou três anos e no intervalo de quatro ou cinco anos. Em até um ano, podemos citar as redes sociais, a computação em nuvens e o *Byound*, que se refere à prática de pessoas que levam seus próprios *laptops*, *tablets*, *smartphones*, ou outros dispositivos móveis, para o ambiente de aprendizagem ou de trabalho. Em dois ou três anos, haverá uma proliferação de *games* e a “*gamificação*” nas escolas, enquanto, daqui a quatro ou cinco anos, a Internet das coisas e as tecnologias “vestíveis”, ou seja, que podem ser vestidas, estarão disponíveis.

Dois foram os destaques dessa última aula: a sala de aula invertida e o *Massive Open Online Course (MOOC)*. A primeira consiste em um processo de aprendizagem que se desdobra em três momentos: (i) antes da aula – apropriação do conhecimento; (ii) durante as aulas – aplicação do conhecimento em exercícios práticos com *feedback* dos professores e (iii) depois da aula, quando o aluno checka seu desempenho e pode fazer exercícios de reforço indicados pelo docente. Já o *MOOC*, segundo Yousef (2014), pode ser definido como um modelo de ensino utilizado em cursos *on-*

line, totalmente gratuitos, que objetivam a participação em larga escala por meio da Internet.

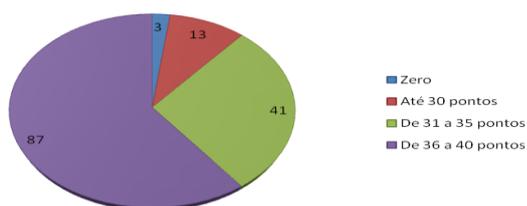
Portanto, as tendências tecnológicas podem contribuir para a gestão das escolas, ao apresentar novas possibilidades para o processo de ensino e aprendizagem e, conseqüentemente, para a prática dos professores, assim como permitir a formação continuada dos gestores.

5.5. A atividade final da disciplina

O trabalho final da disciplina educação e suas tecnologias consistiu na produção de um ensaio que discutisse o papel das NTICs na prática profissional dos mestrandos, correlacionando-o com os assuntos e os debates propostos durante os encontros presenciais. A produção, que poderia ser pontuada em até 40 pontos, deveria ser individual, seguir as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e ter, no mínimo, três páginas, contendo título, resumo (somente em português), introdução, desenvolvimento, conclusão e referencial bibliográfico. A entrega deveria ser realizada até o dia 31 de agosto de 2015.

De acordo com o resultado final, a distribuição da pontuação dos alunos pode ser ilustrada da seguinte forma:

Gráfico 1: Distribuição de notas das atividades final



Fonte: Atividade final da disciplina Educação e suas Tecnologias

Como fora mencionado, dentre os discentes com notas entre 36 e 40 pontos, foram selecionados dez para análise do trabalho final, sendo cinco de Minas Gerais e cinco do Amazonas, uma vez que mais de 80% dos alunos da turma em questão pertenciam a esses dois estados. Entretanto, devido à diversidade de propostas apresentadas pelos alunos, optou-se por analisar as ferramentas que eles disseram utilizar em seus cotidianos na gestão escolar.

Os mecanismos mais citados⁴ pelos gestores de Minas Gerais e do Amazonas foram, respectivamente, o Sistema Mineiro de Administração Escolar (Simade) e o Diário Digital.

O Simade é o sistema de gestão oficial do estado de Minas Gerais e está nas escolas da rede pública estadual desde 2008, com o intuito de promover o acompanhamento das informações gerenciais, de forma a facilitar a tomada de decisões e o planejamento estratégico. O objetivo é a melhoria da gestão escolar, do desempenho dos discentes e dos indicadores educacionais (CAED, 2015). Já o Diário Digital, ferramenta do Sistema Integrado de Gestão Educacional (Sigeam)⁵ do estado do Amazonas, é uma espécie de agenda eletrônica, na qual os próprios educadores podem armazenar, eletronicamente, informações sobre o desempenho dos alunos, organizar notas e fazer o planejamento de aulas (CAED, 2015).

De acordo com as observações dos mestrandos de Minas Gerais em relação ao Simade, o sistema informatiza os dados pessoais e profissionais dos alunos e a vida funcional dos docentes, além de ser usado por gestores e supervisores escolares, por meio de boletins, gráficos e tabelas, para monitorar o rendimento dos discentes.

Do ponto de vista da escola, o Simade agrega informações de diferentes dimensões – pedagógica e administrativa – em um único local, de modo a expandir o acesso à informação e promover a criação, a disseminação e a comunicação do conhecimento, além de possibilitar uma gestão pautada em dados. Nessa perspectiva, cabe ao gestor o planejamento e a liderança na utilização dos dados para alcançar a concretização dos objetivos educacionais (LÜCK, 2012).

Já o sistema do estado do Amazonas é uma ferramenta de uso do professor, que torna possível o acesso às informações do aluno em tempo real. Apesar de ser um sistema voltado para administrar o cotidiano dos docentes, é um instrumento relevante para a gestão escolar, pois auxilia no acompanhamento do trabalho desenvolvido pelo professor e proporciona uma

⁴ Dos dez gestores, três também citaram o *e-mail* como uma ferramenta utilizada no cotidiano.

⁵ O Sigeam, criado pelo governo do Amazonas, objetiva a obtenção de várias informações que permitem ao gestor e à Secretaria de Educação do Amazonas a confecção de diversos relatórios gerenciais e a criação de indicadores educacionais que possibilitem uma visão ampla de todo o processo de ensino aprendizagem (CAED, 2015).

maior agilidade das informações referentes aos alunos. Para a gestão, implica no monitoramento das ações pedagógicas da escola e na verificação do trabalho do professor, enquanto, para as secretarias de educação, significa ter um efetivo controle das atividades desenvolvidas na unidade de ensino.

Ambos os sistemas possuem recursos essenciais para uma gestão escolar pautada em dados e com uso das NTICs. Por outro lado, é também uma forma de controle, que incute os princípios pragmáticos e utilitaristas, além de um modo de gerenciamento da eficiência, da eficácia e da prestação de contas no contexto educacional. Dessa forma, segundo Barroso (2005), são instituídas medidas mais austeras nas regras e normas e na organização formal, de modo a transferir para os sistemas de ensino novas características burocráticas. Sendo assim, mesmo um sistema voltado para o uso das NTICs teria dificuldade em obter êxito, devido ao modelo gerencialista que está instaurado na educação, isto é, com estratégias e ações que devem buscar o aumento da produtividade das unidades de ensino (RIBEIRO; GASQUES, 2015; TEIXEIRA; OLIVEIRA, 2010).

Portanto, a despeito da explicitação da professora da disciplina, na primeira aula, sobre a necessidade de mudança da cultura e de todas as NTICs apresentadas para utilização na gestão escolar, os diretores ainda compreendem a tecnologia como uma forma de padronização das ações da equipe escolar, e não de emancipação de suas práticas de gestão.

6. Indicador de eficácia

A relevância da disciplina educação e suas tecnologias é um ponto pacífico, visto que a escola não pode ignorar a presença das NTICs, sua incorporação nos sistemas de ensino e, conseqüentemente, sua necessária inserção na formação dos gestores escolares. Nesse sentido, os temas abordados na disciplina buscaram fomentar uma mudança conceitual acerca do papel da gestão escolar, da formação continuada dos gestores, das NTICs, da cultura, dentre outros.

No entanto, os conteúdos curriculares e a metodologia adotada na disciplina suscitaram algumas considerações. Os primeiros foram desenvolvidos em apenas quinze horas presenciais, estruturadas em blocos temáticos que, embora estivessem relacionados à gestão escolar,

apresentavam a tecnologia, a cultura e a formação, de modo geral, sob perspectivas essencialmente novas para os mestrandos.

A metodologia, por sua vez, entendida como processo de desenvolvimento do curso, subdividia-se em atividades realizadas em dois momentos: (i) presenciais – aulas expositivas e (ii) a distância – realização e/ou inserção das atividades na plataforma. Apresentou, então, um único aspecto metodológico: aula expositiva e realização de exercício em laboratório, delimitando o uso dos recursos tecnológicos e da comunicação entre os participantes do curso. Além disso, o fato de muitos alunos terem pouca familiaridade com as NTICs interferiu no método, uma vez que alguns não conseguiam terminar a atividade no mesmo dia e a entregavam no dia seguinte, o que levava ao acúmulo de tarefas. A mesma estratégia metodológica, adotada em todas as aulas, tornou pouco diversificada a exposição e fez uso limitado das ferramentas apresentadas justamente nas aulas presenciais, que poderiam ser utilizadas para exemplificar sua aplicação como instrumento de gestão (BITTENCOURT; AZEVEDO, 2003).

Soma-se a isso a falta de tempo para assimilação e aprofundamento dos conteúdos por parte dos mestrandos, haja vista que, em todas as aulas, havia apresentação de novos saberes, além de um exercício prático, que caracterizava uma avaliação formativa. Além do mais, muitos discentes não tinham nenhuma iniciação ao uso da ferramenta *Google Docs* e/ou transformação dos artigos com extensão *docx* em *PDF*, o que dificultou a realização das atividades no prazo estipulado, isto é, em um único dia.

Destarte, o indicador de eficácia da disciplina educação e suas tecnologias evidencia uma AMI limitada, devido a uma carga horária reduzida, a um extenso currículo e à estratégia metodológica adotada em todas as aulas, o que as tornou informacionais, em detrimento da dimensão midiática, com a exposição de seus provedores (biblioteca, arquivos e Internet) (UNESCO, 2013). Sem a AMI consolidada, a gestão escolar se depara com novos limites, já que não possui o conhecimento necessário para utilização das NTICs, conforme as especificidades da escola onde trabalha, de modo a permanecer com as ações e os instrumentos (pre)estabelecidos pelas secretarias de educação.

Sendo assim, haverá continuidade das ações pragmáticas e utilitaristas com características gerenciais, buscando os resultados em detrimento dos processos, já que o pouco tempo de duração da disciplina não foi capaz de desnaturalizar as práticas de gestão que acontecem no contexto escolar, impulsionadas por um movimento da e para a escola. Somente com a ampliação da carga horária da disciplina, a revisão do currículo, a diversificação das atividades, mais tempo para realização e entrega das tarefas e uma maior reflexão sobre as NTICs na educação, será possível o aprofundamento dos conteúdos ministrados na disciplina. Deverá ocorrer, então, uma mudança de percepção efetiva na prática dos gestores, para que eles se conscientizem de seu poder de emancipação, comunicação e autonomia para (re)criar novas formas e instrumentos capazes de administrar a escola.

7. Considerações finais

A discussão acerca da formação continuada dos gestores não é uma temática recente, haja vista que se faz presente desde a década de 1990, quando emergiu uma nova organização escolar para atender às demandas políticas, econômicas, técnico-industriais e culturais da sociedade. Diversas iniciativas da modalidade foram implementadas desde então, de modo a buscar a articulação entre teoria e prática, a fim de que os gestores pudessem ter subsídios para enfrentar os dilemas educacionais.

A disciplina educação e suas tecnologias tinha, como proposta, o estudo e a reflexão sobre a utilização das inovações tecnológicas na educação e o conhecimento das possibilidades de seu uso no âmbito escolar, de forma a romper com a linearidade do processo de ensino e de aprendizagem, além da aplicação na gestão das escolas. No entanto, de acordo com as impressões dos alunos/gestores pesquisados, relatadas nos trabalhos analisados, a disciplina explicitou o papel deles como estimuladores do uso das NTICs, em âmbito pedagógico e administrativo, e sobre como elas podem promover a formação de toda a equipe escolar. Na prática, segundo os mestrandos, esse uso se torna um desafio, pois não basta só obter os equipamentos, é preciso saber utilizá-los de forma eficaz, para promover novos hábitos nas escolas. Essa situação, ainda de acordo com os participantes, requer maior diálogo e

parceria entre escola e órgãos oficiais, para que tanto a formação como a utilização das NTICs ocorra de modo eficaz.

Enquanto não se atinge essa premissa, os sistemas de gestão escolar, por suas características de monitoramento e controle, são as ferramentas que melhor se adequam às necessidades da administração das unidades de ensino. Esses mecanismos, apesar de terem grande quantidade de funcionalidades pedagógicas, destacam-se em virtude da parte administrativa, que oferece maior rigor no gerenciamento da escola.

Portanto, a disciplina atingiu apenas parcialmente seu objetivo, ao promover uma reflexão sobre a utilização das inovações tecnológicas e suas possibilidades de uso em âmbito escolar. Contudo, para romper com a linearidade do processo de ensino e aprendizagem e otimizar a gestão escolar, será necessário mudar a cultura e, conseqüentemente, a percepção sobre as NTICs. É preciso promover, dessa forma, cursos de formação continuada que consolidem a AMI, uma vez que sua compreensão pode impulsionar o uso de diferentes mídias digitais na gestão escolar e contribuir para o compartilhamento de informações e decisões, de modo a ampliar os espaços de participação, ou seja, pode proporcionar uma gestão mais democrática.

Referências bibliográficas

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL, LDB. *Lei 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*, 1996 Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 25 jan. 2016.

BARRETO, M. S. V. *A formação continuada de gestores escolares em dois municípios mineiros: do PROCAD ao PROGESTÃO*. 2007. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

BARROSO, J. O Estado, a educação e a regulação das políticas públicas. *Educação & Sociedade*, v. 26, n. 92, p. 725-751, out 2005.

BELLONI, I.; MAGALHÃES, H; SOUSA, L. C. de. *Metodologia de avaliação em políticas públicas: uma experiência em educação profissional*. São Paulo: Cortez, 2003.

BITTENCOURT, R. M.; AZEVEDO, T. C. A. M. *Curso de Educação a Distância (EAD): metodologias e ferramentas*. Disponível em: <<http://www.abenge.org.br/CobengeAnteriores/2003/artigos/EAD546.pdf>>. Acesso em: 24 jan. 2016.

BRAGA, S. B.; SANTOS, T. F. A. M. Um estudo sobre o programa “Excelência em Gestão Educacional” da Fundação Itaú Social. In: REUNIÃO NACIONAL DA ANPED, 36., Goiânia, 29/09 a 02/10/2013. Disponível em: <http://www.anped.org.br/sites/default/files/gt05_3289_texto.pdf>. p. 1-15. Acessado em: 11 out. 2015.

BRUNO, A. R.; SCHUCHTER, L. H. *Coaprendizagem em rede na formação docente*: plasticidade, colaboração e rizomas. Disponível em: <http://oer.kmi.open.ac.uk/?page_id=940#.VlepSL8VVVc>. Acesso em: 10 nov. 2015.

CAED. *Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação*. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

CAMPOS, G. H. B.; ROQUE, G. O. B.; AMARAL, S. B. *Dialética da Educação a Distância*. Rio de Janeiro, Brasil: Ed. PUC-Rio, 2007.

CARVALHO, E. J. G.. Reestruturação produtiva, reforma administrativa do Estado e gestão da educação. *Educação e Sociedade*, v. 30, n. 109, p 1139-1166, set 2009.

DALBEN, Â. I. L. F. Formação continuada de professores: ideias para a construção de uma política integrada entre universidade e sistemas de ensino. In: CALDERANO, M. A.; LOPES, P. R. C. (Orgs.). *Formação de professores no mundo contemporâneo*: desafios, experiências e perspectivas. Juiz de Fora: EDUFJF, 2006. p 130-146.

DRABACH, N. P.; SOUZA, A. R.. Leituras sobre a gestão democrática e o “gerencialismo” na/da educação no Brasil. *Revista Pedagógica*, v.16, n. 33, p. 221-248, jul 2014.

FERNANDES, C. C. P.; TEIXEIRA, B. B. Avaliação do Programa Escola de Gestores: os desafios da pesquisa com egressos. *Temas em Educação*, n. 1, p 78-90, jan-abr, 2015. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/rteo/article/view/22008/13590>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

GOMES, L. R. Educação e Comunicação em Habermas: o entendimento como mecanismo de coordenação da ação pedagógica. *Cadernos de Educação*, n. 33, p. 231-250, mai 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/caduc/article/view/1659/1542>> Acesso em: 23 nov. 2015.

LEITE, Y. F.; LIMA, V. M. M. Formação continuada de diretores escolares: uma experiência fundamentada na pesquisa ação colaborativa. *RBPAAE*, n. 31, p. 45-64, jan 2015.

LEMO, R. Creative commons. In: SAVAZONI, R.; COHN, S. (Orgs.). *Cultura Digital.br*. Rio de Janeiro: Beco do Azougue, 2009. p. 97-103.

LIMA, G. S. N.; COLARES, M. L. I. S.; COLARES, A.A. A Educação a distância no processo de formação continuada do gestor escolar. ANPAE, 2013. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio26/1comunicacoes/GlaucileneSebastianaNoqueiraLima-ComunicacaoOral-int.pdf>>. Acesso em: 07 jan. 2018.

LÜCK, H.. *Liderança em gestão escolar*. 8ª ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

- MACHADO, M. A. M.. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. *Em Aberto*, v. 17, n. 72, p. 97-112, fev 2000.
- MACHADO, M. C. S.; MIRANDA, J. B. Autonomia e responsabilização: um desafio para a gestão escolar. *Revista Pesquisa e Debate em Educação*, v. 2, n. 2, p. 8-23, jul-dez 2012.
- MAGALHÃES, L. K. C.; AZEVEDO, L. C. S. S. Formação continuada e suas implicações: entre a lei o trabalho docente. *Caderno Cedes*, Campinas, n. 95, p 15-36, jan-abr 2015. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v35n95/0101-3262-ccedes-35-95-00015.pdf>>
Acesso em: 01 dez. 2015.
- MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R.. *Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2005.
- MIRANDA, G. L. Limites e possibilidades das TIC na educação. *Revista de Ciências da Educação*, n.3, p 41-50, mai-ago 2007. Disponível em:
<<http://ticsproeja.pbworks.com/f/limites+e+possibilidades.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2015.
- MORAN, J. Gestão inovadora da escola com tecnologia. In: VIEIRA, A. (Org.). *Gestão educacional e tecnologia*. São Paulo: Avercamp, 2003. p.151-164.
- NETO, A. C.; MACÊDO, V. P. Os desafios da formação continuada de professores: uma reflexão sobre o Programa Gestar. In: NETO, A. C.; LIMA, R. N. (Orgs.). *Políticas públicas de educação no Brasil: compartilhando saberes e reflexões*. Porto Alegre: Sulina, 2006. p. 208-222.
- OLIVEIRA, R. F. As políticas educacionais no Brasil. In: CONDÉ, E. S.; OLIVEIRA, R. F; SCORZAFAVE, L. G; NICOLELLA, A. *Coleção Gestão e Avaliação da Educação Pública – Volume I – Políticas Educacionais e Avaliação de Programas*. Juiz de Fora: UFJF, 2011. p. 49-64
- POL, M. et al. Em busca do conceito de cultura escolar: uma contribuição para as discussões actuais. *Revista Lusófona de Educação*, v. 10, n. 10, p. 63-79, jul 2007.
- PONTES, D. F. Traços do perfil, formação e atuação dos gestores escolares do Distrito Federal. REUNIÃO NACIONAL DA ANPED. 37., Florianópolis, 04 a 08 de outubro de 2015. *Anais eletrônicos...* Disponível em:
<<http://www.anped.org.br/sites/default/files/trabalho-gt05-4355.pdf>>. Acesso em: 07 jan. 2017.
- QUIRINO, R.; MOREIRA, P. A formação de gestores escolares em uma perspectiva de gestão democrática: a experiência do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica na Universidade Federal de Minas Gerais. ESUD - CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA. 14., Florianópolis, 2014. *Anais eletrônicos...* Disponível em:
<<http://esud2014.nute.ufsc.br/anais-esud2014/files/pdf/128058.pdf>>. Acesso em: 07 jan. 2018.
- RIBEIRO, L. A. M.; GASQUE, K. C. G. D. Letramento Informacional e Midiático para professores do século XXI. *Em Questão*, v. 21, n. 2, p. 203-221, mai 2015.

SEGENREICH, S. C. D.; BUSTAMANTE, S. B. V. (Orgs.). *Políticas e práticas da Educação a Distância (EaD) no Brasil: entrelaçando pesquisas*. Rio de Janeiro: Letra Capital, 2013.

SOUZA, C. "Estado do campo" da pesquisa em políticas públicas no Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 18, n. 51, p. 15-20, fev 2003.

UNESCO. Reading in the mobile era: a study of mobile reading in developing countries. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2014. Disponível em:

<<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002274/227436E.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2015.

TEIXEIRA, B. B.; MALINI, E. Formação de diretores: exigência à melhoria da gestão escolar. ANPAE, 2012. Disponível em:

<http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/BeatrizdeBastoTeixeira_res_int_GT3.pdf>. Acesso em: 07 jan. 2018.

TEIXEIRA, M.; OLIVEIRA, P. B. Uso da tecnologia na gestão educacional – um estudo de caso da Fatec Itaquaquecetuba. 2010. Disponível em:

<<http://www.cps.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/anais/2010/>>. Acesso em: 26 nov. 2015.

VENTURINI, J. *Recursos educacionais abertos no Brasil: o campo, os recursos e sua apropriação em sala de aula*. In: BOTTALLO, F. Ação Educativa: cultura, educação e juventude. São Paulo: Ação Educativa, 2014. v. 11. p. 7 - 36

WILSON, C. et al. *Alfabetização midiática e informacional: currículo para formação de professores*. Brasília: UNESCO; UFMT, 2013. Disponível em:

<<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002204/220418por.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2015.

YOUSEF, A. M. F.I. *MOOCs - a review of the state-of-the-art*. Disponível em:

<<https://oerknowledgecloud.org/sites/oerknowledgecloud.org/files/MOOCs%20-%20A%20Review%20of%20the%20State-of-the-Art.pdf>>. Acesso em: 26 nov. 2015.