



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

BRAGA

**O USO DAS TECNOLOGIAS NA GESTÃO
EDUCACIONAL NO ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO
EM UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA DE SÃO LUÍS-MA.**

Dissertação de Mestrado apresentada à
Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em **Ciências da
Educação - Administração e Organização
Escolar.**

Liane Maria Rodrigues dos Santos

Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais

SETEMBRO 2020



CATÓLICA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS

BRAGA

**O USO DAS TECNOLOGIAS NA GESTÃO
EDUCACIONAL NO ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO
EM UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA DE SÃO LUÍS-MA.**

Dissertação de Mestrado apresentada à
Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em **Ciências da
Educação -Administração e Organização
Escolar.**

Liane Maria Rodrigues Dos Santos

Sob a Orientação do

Prof^o Doutor **Carlos Alberto Vilar Estêvão.**

Aos meus pais pelo amor imensurável.

Agradecimentos

Durante a elaboração deste trabalho foram muitos os momentos em que precisei de estímulo, incentivo e encorajamento sem os quais não seria possível concretizar esta dissertação e foram várias as pessoas que me ajudaram para que este desafio se transformasse numa realidade.

Agradeço primeiramente a Deus, que em sua infinita misericórdia me sustentou durante toda essa trajetória e me possibilita tornar meus sonhos realidades. Toda honra e toda glória a Ti, Senhor!

Agradeço à minha família: meus pais, Betânia e Guto, pelo apoio e dedicação e por estarem sempre ao meu lado, em todos os momentos da minha vida, iluminando e guiando o meu caminho, como dois anjinhos da guarda; por sonharem junto comigo e não medirem esforços para ajudar-me a realizá-los, aos meus irmãos, Cloves e Larissa, pelo encorajamento que sempre me passaram e aos meus sobrinhos, Artur e Alexandre, por tornarem minha vida mais colorida, apesar dos obstáculos. À vocês, meu amor eterno!

Aos meus amigos, pela compreensão e ternura sempre manifestadas apesar das minhas ausências e pelo incentivo de continuar em frente, em especial às minhas amigas de turma, Elaine e Lana, que dividiram as angústias e sonhos de vivenciar essa fase.

Ao professor orientador Carlos Alberto Vilar Estêvão por caminharmos juntos para a realização deste trabalho e pela precisão em suas observações, que me faziam melhorar em cada fase escrita.

Aos gestores da faculdade onde foi desenvolvida a pesquisa, vez que foram atenciosos e prestaram todas as informações necessárias para o deslinde da investigação.

Por último, aos colegas do mestrado pelas gentis colaborações em sala de aula, bem como, no momento em que estava trabalhando minha dissertação. A todos, os meus sinceros agradecimentos!

Resumo

Estamos vivendo a era da tecnologia, do acesso a informação, a comunicação coletiva, dentro destes pressupostos, as tecnologias de comunicação e de informação tornam-se ferramentas presentes e que colaboram para que o processo de ensino aprendizagem ocorra de forma dinâmica e colaborativa. A primeira hipótese de trabalho estabelecida para este estudo é a de que para que os profissionais da gestão educacional possam desempenhar com competência sua função, as Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC podem ser usadas desenvolvendo e ampliando as funções administrativo-pedagógicas. E como segunda hipótese temos a de que o uso das tecnologias em ambiente educacional, favorecido pela gestão, contribui para o processo de democratização do ensino. A presente pesquisa tem a finalidade de apresentar um estudo sobre o papel dos gestores escolares frente ao novo paradigma de educação configurado em função do crescente uso das TIC no meio escolar. Neste contexto, perguntamos quais os desafios enfrentados pelos gestores e a utilização das tecnologias no ambiente educacional e sobre as contribuições que tais tecnologias trazem ao processo de democratização do ensino? Este estudo foi realizado em uma faculdade privada brasileira, no estado do Maranhão, cidade de São Luís; com os gestores da Instituição. Para alcançar as respostas necessárias, adotou-se uma pesquisa exploratória, qualitativa, do tipo estudo de caso, e com um plano de coletas de dados, no qual foi utilizada a técnica da entrevista. A amostra correspondeu a 01 diretor e 4 coordenadores de curso de graduação, selecionados de forma aleatória. Tendo presente os resultados encontrados ao final, foi possível perceber que existe por parte dos gestores uma grande preocupação em relação à adesão dos discentes e docentes na utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação no processo educacional. Verificou-se que a gestão do ensino superior correlaciona-se ao processo de gerir a dinâmica do ensino superior como um todo e que por parte do diretor e dos coordenadores de curso entrevistados cada vez mais busca-se uma gestão comprometida com a prática da qualidade do ensino, aprendizagem significativa e a descentralização para formação docente, superando limites e buscando soluções inovadoras comprometidas.

Palavras-chave: Gestão Educacional. Tecnologias da Informação e Comunicação. Educação.

Abstract

We are living the technology age, the information access, the collective communication. In these assumptions, the Technologies of communication and information become present tools and they help the process of learning and teaching and it occurs in a collaborative and dynamics way. The first job hypothesis established for this study is the for what the professionals from educational management can perform with competence their function, the Technologies of information and communication can be used, developing and extending the administrative and pedagogical functions. And as a second hypothesis, there is the use of techonologies in na educational environment, favored by management, contributes for the process of learning democratization. The recente search has a goal to presente a study about the role of the school managers front to the new education paradigma configured in function of the crescente use of the information and communicationtechnologies in the school environment. In this context, we ask what are the challenges faced by the managers and the use of Technologies in the educational environment and about the contributions theses Technologies bring to the process of learning democratization? This study was accomplished in a Brazilian private college, in the state of Maranhão, city of São Luís with the managers from the Institution. To reach the necessary answers, it was adopted na exploratory search, qualitative, kind of study of case and with a plan of data collect, which was used a technique of interview. The sample corresponded to 1 director and 4 coordinators from a graduation course, selected in na aleatory way. Having the results found at the end, it was possible to perceive there is a big concern by the managers in relation to the accession of the students and teachers on the use of the information and communication Technologies in the educational process. It was found the college learning management correlates to the process of managing the college learning dynamics as a whole and by the interviewed diretor and coordinators of the course, it sought a committed management with the learning quality practice, meaningful learning and the decentralization for the teacher training, overcvoming innovative solutions.

Key words: Educational management. Information and Communication Technologies. Education.

Lista de tabelas

Tabela 1- Caracterização do Perfil dos Entrevistados	43
Tabela 2- Tempo de atuação na Educação Superior e IES de origem.....	44
Tabela 3- O que você compreende por Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)?	53
Tabela 4- Você considera válido o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) no ambiente educacional? Por quê?	57
Tabela 5- De que forma você utiliza as TIC no seu trabalho?	60
Tabela 6- Que contribuições você apontaria que as TIC favoreceram no desempenho da gestão educacional?	63
Tabela 7- Tem algum suporte tecnológico que subsidie a Faculdade como um todo?	65
Tabela 8- Quais os desafios encontrados no uso das TIC em sua Instituição de Ensino?	69
Tabela 9- Você percebe alguma relação das TIC no processo ensino-aprendizagem, que possibilite uma ação coletiva transformadora para a mudança social? (Acompanhamento do docente/discente)	71
Tabela 10- Na Faculdade teve alguma formação para o uso das TIC?	74
Tabela 11- Qual sua percepção sobre a utilização das tecnologias de informação no processo de comunicação com a comunidade escolar (corpo docente, funcionários, pais, alunos)?	77
Tabela 12- Na sua percepção, de que forma o uso das TIC na gestão educacional pode promover uma democratização do ensino?	80
Tabela 13- Quais são as suas principais dificuldades na inclusão das TIC nas atividades de gestão educacional?	83

ÍNDICE

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Introdução.....	11
1.2 Justificativa.....	13
1.3 Objetivos da investigação.....	13
1.3.1 Objetivo geral.....	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
1.4 Organização e Estrutura da dissertação.....	14
PARTE I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	15
CAPÍTULO 1 VIVENDO EM UM MUNDO CONECTADO: AS TIC's NO NOSSO DIA A DIA.....	16
2.1.1 Conceituando Tecnologia.....	16
2.1.2 A Educação e o uso das TIC'S.....	18
CAPÍTULO 2 OS GESTORES E A APROPRIAÇÃO DAS TIC'S: O USO DAS TECNOLOGIAS NO CONTEXTO DA GESTÃO EDUCACIONAL.....	22
2.1 O conceito de Gestão Educacional.....	22
2.2 As Tecnologias de Informação e Comunicação no processo de Gestão Educacional.....	26
CAPÍTULO 3 GESTÃO DEMOCRÁTICA E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO- TIC NA EDUCAÇÃO.....	31

3.1 Conceito de Gestão Democrática na educação.....	31
PARTE II- METODOLOGIA.....	36
CAPÍTULO 4. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	37
4.1 Opção metodológica.....	37
4.2 Estudo de caso.....	38
4.3 Instrumentos de recolha de dados.....	39
4.3.1 Participantes.....	43
4.3.2 Procedimentos.....	44
4.3.3 Universo da pesquisa.....	47
CAPÍTULO 5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	51
5.1 Descrição, análise e interpretação dos dados.....	52
5.2 Análise e interpretação das respostas dos gestores.....	54
CAPÍTULO 6.CONCLUSÕES.....	88
6.1 Considerações finais.....	89
REFERÊNCIAS.....	91
ANEXOS.....	97
APÊNDICES.....	99

INTRODUÇÃO

1.1 Introdução

Atualmente, a sociedade encontra-se marcada por inúmeras transformações, principalmente em relação aos meios tecnológicos virtuais e científicos; neste sentido, o processo de ensino-aprendizagem também se depara com essas transformações tecnológicas. O uso das tecnologias digitais, no processo educativo pode ser compreendido como uma inovação no campo do conhecimento, proporcionando novas formas de interação, socialização e aprendizagem.

Estes instrumentos ampliam o intercâmbio educacional e cultural, quebram fronteiras e barreiras e promovem a autonomia à medida que respeitam o ritmo de cada educando. Por isso, o caráter coletivo e democrático da educação é reivindicado em sua plenitude, exigindo que a gestão escolar se delineie em um ambiente de coparticipação, estimulador do conhecimento e em concomitância aos processos de produção e significação culturais.

A incorporação das tecnologias de informação e comunicação – TIC - na escola contribui para expandir o acesso à informação atualizada e, principalmente, para promover a criação de comunidades colaborativas de aprendizagem que privilegiam a construção do conhecimento, a comunicação, a formação continuada e a gestão articulada entre as áreas administrativa, pedagógica e informacional da escola.

Sua inserção no cotidiano da educação exige a formação contextualizada de todos os profissionais envolvidos, de forma que sejam capazes de identificar os problemas e as necessidades institucionais, relacionadas ao uso de tecnologias. Realizada a identificação, segue-se a busca de alternativas que lhes permitam a transformação do fazer profissional, com base em metodologias pautadas em novos paradigmas. Essa formação fortalece o papel da direção na gestão das TIC e na busca de condições que ajudem a articular o uso administrativo e pedagógico das tecnologias na escola.

Toma-se como pressuposto para esta pesquisa que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) podem expandir o processo de gestão democrática. Isto acontece à medida que proporcionam maior interação entre os sujeitos que compõem a comunidade escolar, pais, alunos, professores, gestores, por exemplo. Além disso, promovem novos espaços para circulação de conhecimentos, explorando os diversos significados da ação coletiva. Configurando, assim, um ambiente motivador, repleto de trocas dialógicas, em

que as TIC passam a ser uma ferramenta de intervenção no processo de articulação do conhecimento e de outras relações que permeiam o ambiente escolar.

Sob esse viés, pode-se afirmar que as novas formas de ensino e de aprendizagem, aliadas às TIC, evidenciam a importância de uma formação específica na área. O que possibilita qualificar as ações e favorecer a interação das Tecnologias de Informação e Comunicação na área da gestão na educação.

Segundo Estêvão (2004, p. 1), o campo da gestão tem sido pródigo em inovações, propostas de modelos e também em receitas, que quase se atropelam, mas que o tem colocado na ordem do dia, invadindo muitos outros domínios, públicos e privados, da esfera social, política e organizacional. Essa perspectiva se aplica à gestão da educação e sala de aula junto com as tecnologias educacionais.

Para possibilitar o melhor entendimento deste texto, limitarei o termo gestor, adotado no presente trabalho, à função específica de coordenador de curso de graduação. É a concepção dessa importante figura dentro da organização educacional que analisarei, a fim de compreender melhor sua visão sobre o uso das TIC em educação.

A primeira hipótese de trabalho estabelecida para esta dissertação é que na gestão escolar, os avanços tecnológicos, os desafios da adaptação, o domínio e a apropriação das TIC são alguns fatores de riscos para os usuários que estão nessa área, mesmo com uma gestão democrática e uma comunidade participativa.

Além disso, para se estabelecer uma gestão democrática, são necessárias ações onde os professores, alunos, pais, gestores etc., estejam em sintonia, ou melhor, sejam integradas para o desenvolvimento dos processos da gestão, onde todos participem de todas as decisões da escola (Paro, 2017, p.12).

Diante da contextualização apresentada, temos como segunda hipótese de trabalho para nossa pesquisa, a de que o uso das tecnologias em ambiente educacional, favorecido pela gestão, contribui para o processo de democratização do ensino.

A presente pesquisa tem a finalidade de apresentar um estudo sobre o papel dos gestores escolares frente ao novo paradigma de educação configurado em função do crescente uso das TIC no meio escolar. Neste contexto, perguntamos quais os desafios

enfrentados pelos gestores e a utilização das tecnologias no ambiente educacional e sobre as contribuições que tais tecnologias trazem ao processo de democratização do ensino?

1.2 Justificativa

A incorporação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) na escola contribui para expandir o acesso à informação atualizada e, principalmente, para promover a criação de comunidades colaborativas de aprendizagem que privilegiam a construção do conhecimento, a comunicação, a formação continuada e a gestão articulada entre as áreas administrativa, pedagógica e informacional da escola.

A utilização das tecnologias tornou-se essencial no gerenciamento de uma unidade de ensino para melhorar sua gestão, de aperfeiçoar a qualidade das informações, aumentar a velocidade das decisões, de comunicação e sobretudo, de mensurar de forma mais assertiva os processos pedagógicos.

1.3 Objetivos da Investigação

1.3.1 Geral

Investigar as possibilidades e contribuições que o uso das tecnologias de informação e comunicação podem propiciar na execução da gestão educacional e ao processo de democratização do ensino, em uma Instituição privada de Ensino em São Luís-MA.

1.3.2 Específicos

- Identificar as possíveis contribuições que as tecnologias trazem ao processo de democratização escolar.
- Relacionar os desafios que o Ensino Superior tem enfrentado atualmente na utilização das Tecnologias de informação e comunicação nos processos de gestão.
- Averiguar como os gestores educacionais vem participando do processo de incorporação das TIC em seus espaços.
- Identificar as ações coordenadas pelo gestor educacional, utilizando o suporte das TIC, afim de aprimorar os processos educacionais.

3 Organização e Estrutura da Dissertação

O presente trabalho organiza-se num único volume que integra o estudo principal realizado, as referências bibliográficas de suporte e os apêndices que complementam o estudo desenvolvido.

A parte principal do trabalho está dividida em cinco capítulos que estão organizados numa sequência lógica e que dizem respeito a conteúdos diferenciados mas que se associam entre si e que estão diretamente relacionados com a temática em estudo. Na introdução, capítulo 1, é efetuada uma abordagem geral ao estudo, sendo especificado o problema, as questões e os objetivos da investigação, bem como os aspetos de âmbito metodológico.

No capítulo 2, Enquadramento Teórico, que é o suporte de referência deste estudo são destacados os aspetos descritos na literatura que fundamentam as questões inerentes à utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação na educação, mais precisamente no processo de gestão educacional e na busca pela democratização escolar.

No capítulo 3, Metodologia de Investigação, é efetuada a justificação e a caracterização do estudo em termos de contextualização, a respetiva descrição, o processo de recolha de informação e a caracterização da investigação em termos de comunidade educativa /escola e em termos dos participantes propriamente ditos. São também justificados os procedimentos tomados quanto à análise e tratamento dos dados.

No capítulo 4, Descrição e análise dos resultados, são apresentados os resultados do estudo de caso desenvolvido, com base na análise de conteúdo das entrevistas e na análise documental das planificações, estabelecendo a relação com os objetivos da investigação.

No capítulo 5, Conclusões e Reflexões Finais, apresentam-se os aspectos a reter da análise dos resultados obtidos no estudo empírico conjugados com os elementos resultantes do enquadramento teórico, bem como algumas limitações e possíveis trabalhos futuros relacionados com a temática da integração curricular das TIC no processo de gestão educacional e democratização do ensino. Por último apresentamos as referências bibliográficas e os apêndices.

PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO I: VIVENDO EM UM MUNDO CONECTADO: AS TIC NO NOSSO DIA A DIA

1. Conceituando Tecnologia

Antes de discutir as condições e as formas de ensino mediadas pelas TIC, cabe conceituar esse meio e evidenciar suas possibilidades para mediar os processos de ensinar e aprender.

As tecnologias são tão antigas quanto a espécie humana. Na verdade foi a engenhosidade humana, em todos os tempos, que deu origem às mais diferenciadas tecnologias. O uso do raciocínio tem garantido ao homem um processo crescente de inovações. Os conhecimentos daí derivados, quando colocados em prática, dão origem a diferentes equipamentos, instrumentos, recursos, produtos, processos, ferramentas, enfim, as tecnologias. (Kenski, 2011, p.12)

É possível constatar que as últimas décadas foram períodos de grande evolução na produção de conhecimento, com inúmeras transformações políticas e econômicas nas sociedades do mundo, devido ao surgimento de diversas inovações tecnológicas que possibilitaram a universalização da informação, permitindo saber, quase que instantaneamente, o que se passa em qualquer ponto da superfície do planeta. (Aguiar & Passos, 2014, p.32)

Desse modo, a tecnologia refere-se a “um conjunto de conhecimentos e princípios científicos que se aplicam ao planejamento, à construção e à utilização de um equipamento em um determinado tipo de atividade” (Kenski, 2013, p. 18).

Segundo MEC (Tecnologia e Trabalho), tecnologia é uma palavra de origem grega, que tem um significado muito abrangente: de uma forma geral, representa o encontro entre a ciência e a engenharia.

O conhecimento histórico do desenvolvimento das técnicas e das tecnologias produzidas pelo homem desde o começo dos tempos contribui de maneira significativa para que possamos entender o processo criador da humanidade e, essencialmente, compreendermos melhor a tecnologia como uma fonte de conhecimentos próprios, em

contínua transmutação e com novos saberes sendo agregados a cada dia, de forma cada vez mais veloz e dinâmica (Veraszto, 2004, p.7).

A sociedade atual está passando por profundas transformações. Alguns especialistas afirmam que nos encontramos hoje na era digital, já outros, advogam que já nos localizamos na era pós-digital. A presença da tecnologia digital é ampla, e onipresente, no nosso cotidiano, por vezes não notamos o quanto envolvido estamos com as ferramentas denominadas TIC– Tecnologias da Informação e Comunicação. Segundo Longo (2014, p.16) só percebemos sua existência na sua ausência.

Para Kenski (2013, p.16), a evolução tecnológica não se restringe aos novos usos de equipamentos e/ou produtos, mas aos comportamentos dos indivíduos que interferem/repercutem nas sociedades, intermediados, ou não, pelos equipamentos cada vez mais sofisticados e necessários a nossa vida, ao trabalho e ao lazer.

Hoje, mais do que nunca, a sociedade se tornou híbrida e hiperconectada, aparelhos celulares se tornaram simbióticos em nossa existência, há quem diga inclusive, que não vive sem, tal qual um membro do corpo. Posto isso, vale uma sensibilização da educação, leia-se sociedade, frente às mudanças constantes experimentadas em nosso tempo. Estamos criando uma nova linguagem para decodificar essa complexidade, uma linguagem imagética, metafórica, que rompe com grandes sistemas totalizantes. É urgente perceber as oportunidades trazidas pelas TIC e introduzi-las em nosso cotidiano. Essa transformação das TIC deve ser vista e percebida em todos os âmbitos da nossa vida, inclusive na educação.

Mendes (2008, p.5) define Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) como um conjunto de recursos tecnológicos que, quando integrados entre si, proporcionam a automação e/ou a comunicação nos processos existentes nos negócios, no ensino e na pesquisa científica e etc. São tecnologias usadas para reunir, distribuir e compartilhar informações.

Nos tempos atuais, podemos dizer que vivemos em uma sociedade tecnológica numa dimensão instituída pela cibercultura, ou seja, uma cultura modificada e pontuada pela tecnologia em rede (Lemos, 2013, p.54). Sendo assim, a prática pedagógica atual pode ser maximizada a partir do diálogo e da parceria estabelecida entre os processos formativos e as tecnologias (Busnello, 2014, p.7).

2 A Educação e o uso das TIC'S

A incorporação das tecnologias de informação e comunicação – TIC - na escola contribui para expandir o acesso à informação atualizada e, principalmente, para promover a criação de comunidades colaborativas de aprendizagem que privilegiam a construção do conhecimento, a comunicação, a formação continuada e a gestão articulada entre as áreas administrativa, pedagógica e informacional da escola. (Almeida & Rubim; 2004).

A contribuição da tecnologia na educação é de grande valia. Hoje, as escolas são equipadas com microcomputadores e impressoras para pesquisa e conhecimento. Vasco (2008, p.11) diz que:

“O desafio se traduz em aceitar que esses ambientes são compostos de um modo próprio de apresentação e representação do conhecimento, congregando diversos aportes tecnológicos como o informático, o audiovisual e o textual e, com base nisso, propor modos de aplicação que respondam às questões e necessidades pedagógicas da escola.”

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

Outra questão imprescindível é que o desenvolvimento da educação pela visão da tecnologia da informação e comunicação deve vir para gerar também inclusão, permitindo além da melhoria do processo educacional, a democratização do saber. Pela concepção da educação inclusiva, Rodrigues (2008, p. 35) advoga que a educação inclusiva tem por objetivo alterar as práticas tradicionais, removendo barreiras à aprendizagem e valorizando as singularidades dos alunos.

A informação encontra-se na ponta dos dedos. Com isso, a tecnologia potencializa e transforma a aprendizagem, os processos formativos dizem que o professor deve saber utilizá-la para desenvolver atividades em que as tecnologias auxiliem na realização de tarefas. Tais tecnologias influenciam e modificam os processos escolares e de Gestão Educacional (Busnello, 2014, p.21).

O uso das tecnologias digitais, no processo educativo pode ser compreendido como uma inovação no campo do conhecimento, proporcionando novas formas de interação, socialização e aprendizagem. Estes instrumentos ampliam o intercâmbio educacional e cultural, quebram fronteiras e barreiras e promovem a autonomia à medida que respeitam o ritmo de cada educando. (Rampelotto, et al.; 2015, p.26)

Por isso, o caráter coletivo e democrático da educação é reivindicado em sua plenitude, exigindo que a gestão escolar se delineie em um ambiente de coparticipação, estimulador do conhecimento e em concomitância aos processos de produção e significação culturais.

A inserção das TIC no ambiente escolar faz-se necessário, pois a tecnologia é presença constante no nosso meio fazendo parte de toda a sociedade, do mundo globalizado: “A integração das tecnologias da informação e comunicação (TIC) aos processos educacionais é uma das transformações necessárias à escola para que esteja mais em sintonia com as demandas geradas pelas mudanças sociais típicas da sociedade contemporânea de economia globalizada e cultura mundializada” (Belloni, 2001, p.5).

Segundo Almeida (2003, p.22), a incorporação das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) na escola contribui para expandir o acesso à informação atualizada e, principalmente, para promover a criação de comunidades colaborativas de aprendizagem que privilegiam a construção do conhecimento, a comunicação, a formação continuada, a gestão administrativa, pedagógica e de informações.

As TIC na nossa sociedade contemporânea situam-se no contexto da mídia-educação, esta é condição indispensável da educação para a cidadania, minimizando as desigualdades sociais ao democratizar as oportunidades educacionais e do saber. (Belloni, 2001, p.10).

O governo brasileiro vem implementando projetos para sintonizar as escolas brasileiras com as escolas de países desenvolvidos visando a melhoria da educação. Em 1997 foi lançado o projeto PROINFO (Programa Nacional de Informática na Educação) objetivando a melhoria na qualidade do processo de ensino e aprendizagem por meio da distribuição de dez computadores para as escolas públicas com mais de 250 alunos.

Para implementação do referido programa realizou-se a capacitação de técnicos, aluno-monitores e gestores para utilização pedagógica dos equipamentos, tendo como objetivo principal a formação de professores para entender e saber lidar com as novas tecnologias. O programa previu também a estruturação de redes de internet, até hoje não alcançado (Bonilla & Pretto, 2011, p.25) e o suporte técnico por meio dos Núcleos de Tecnologia Educacional (NTEs) espalhados pelo Brasil.

Os programas de implantação das TIC no contexto educacional requerem uma formação mais ampla e diversificada, não apenas para uso desta como recurso pedagógico, mas como uma formação para o exercício da cidadania de modo que possam despertar o agir criticamente na sociedade na qual está inserido.

Educar em uma Sociedade da Informação significa muito mais que treinar as pessoas para o uso das TIC. Trata-se de investir na criação de competências suficientemente amplas que lhes permitam ter uma atuação efetiva na produção de bens e serviços, tomar decisões fundamentais no conhecimento, operar com fluência os novos meios e ferramentas em seu trabalho, bem como aplicar criativamente as novas mídias. (Takahashi, 2000. p. 71).

A relação tecnologia e educação precisa ser vista e tratada com interesse, com qualidade, pois desde muito tempo que os recursos tecnológicos demandam relevância nas características das teorias e práticas pedagógicas e dos processos de construção das identidades dos agentes educacionais (Zuin, 2010, p.29).

As ferramentas tecnológicas existentes oferecem uma gama de oportunidades de utilização no processo de ensino, inclusive para os próprios docentes e gestores, o acesso assíncrono a informação e a comunicação que colaboram na construção do conhecimento e na oportunidade de uma formação contínua (Rampelotto & Melara, 2015, p.24).

Segundo Alonso (2007, p. 22):

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

principalmente com o acesso a internet, contribuiu para expandir o acesso a informação

atualizada e, principalmente, para promover a criação de comunidades colaborativas que privilegiam a comunicação; permitem estabelecer novas relações com o saber que ultrapassam os limites dos materiais instrucionais tradicionais e rompem com os muros da instituição de ensino, articulando-os com outros espaços produtores do conhecimento, o que poderá resultar em mudanças substanciais em seu interior (Almeida & Rubim, 2004, p.19).

Educar no século XXI não se resume à emissão e recepção de mensagem e conteúdo, é relevante a socialização de experiências, pois são elas que enriquecem a compreensão e o processo de aprendizagem. Com a utilização do ambiente virtual segundo Ribeiro (2007, p.5), algumas vantagens são apresentadas, tais como: Interação entre o computador e o aluno; Possibilidade de se dar atenção individual ao aluno; Possibilidade de o aluno controlar seu próprio ritmo de aprendizagem, assim como a sequência e o tempo; Apresentação dos materiais de estudo de modo criativo, atrativo e integrado, estimulando e motivando a aprendizagem.

As tecnologias da informação e comunicação possuem um papel relevante na construção do conhecimento e aprendizagem compartilhada. Por meio das ferramentas de tecnologia digital é possível conceder maior autonomia para os atores sociais, apresentando nitidamente uma reconfiguração cultural e formando uma nova sociedade baseada na informação e no conhecimento.

O ambiente virtual de aprendizagem reúne diferentes e importantes tecnologias disponíveis no ambiente *web* que corroboram para promover a comunicação, disponibilizar material e administrar os cursos. Para Gonzáles (2005, p.38), as funcionalidades dos ambientes virtuais de aprendizagem podem ser organizadas em quatro grupos de ferramentas:

1. Coordenação,
2. Comunicação,
3. Produção dos alunos
4. Cooperação

No contexto social atual, na chamada Sociedade da Informação, a utilização crítica destes artefatos tecnológicos na educação é ponto chave. Trata-se de educar não somente para as TIC, no sentido de procurar analisar e desconstruir os mecanismos de linguagem das mídias a partir das informações recebidas por elas, mas também de utilizá-las como instrumento pedagógico (Férres, 1996, p.48).

Com as AVA's (Ambientes Virtuais de Aprendizagem), os gestores têm a possibilidade de refinar a sua coordenação tendo a possibilidade de olhar holisticamente o desempenho de alunos e professores e propor estratégias para melhoria do processo. A comunicação em todos os seus níveis, coordenação, professores e alunos é melhorada, facilitando a interatividade e transmissão de conteúdo e informação.

Para Gesser (2012, p.27), as novas tecnologias trouxeram avanços na área da educação, em especial no Ensino Superior, com metodologias empregadas para se fazer ensino, nas diferentes formas de materialização do currículo, de aquisição ou de acesso às informações para a efetivação da aprendizagem. Com as novas exigências do mercado novos recursos e métodos são determinados. É importante gestores educacionais e docentes adaptarem-se aos requerimentos sociais e às novas competências, empregando soluções mais criativas e ampliando nos discentes a aptidão de procura seletiva e prática que os capacitem para lidar com novas tecnologias e linguagens.

CAPÍTULO 2: OS GESTORES E A APROPRIAÇÃO DAS TIC'S: O USO DAS TECNOLOGIAS NO CONTEXTO DA GESTÃO EDUCACIONAL.

2.1 O conceito de Gestão Educacional

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais (Luck, 2004, p.11).

Nos dias atuais, falar em Gestão é falar em ter habilidades para diagnosticar e propor soluções para algumas causas geradoras de conflitos nas equipes de trabalho, o gestor competente é aquele que escolhe ferramentas e técnicas de trabalho que

possibilitem uma melhor administração do tempo, tendo como objetivo a promoção de qualidade e melhorando a produtividade profissional. Diversas referências na área indicam que o gestor necessita estar ciente que a qualidade da escola é global, devido à interação dos indivíduos e grupos que influenciam o seu funcionamento, pois, a escola é “[...] um espaço de interação e de convivência entre diferentes” (Tosta, 2009, p. 22).

Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional, acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, pela participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação, mediante seu compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos (Luck, 2004, p.17).

Eis um dos sinais característicos de um bom gestor para a educação: gerar um lugar, os meios e as condições, como marcas de empenho e amor por sua ação, resistindo ao vício produtivo, em escala, do saber, que nada mais faz do que mercantilizar a educação. A propósito, reforçamos que aprendizagem não é mercadoria, o que lhe manifesta fator qualitativo e não tanto quantitativo.

O termo “gestão” vem substituir o termo “administração”, porque acredita-se que é preciso passar da concepção de uma administração do cotidiano das relações de ensino-aprendizagem para a noção de um todo mais amplo, relacionado não apenas a uma comunidade interna, constituída por professores, alunos e funcionários, mas que se articula com as famílias e com a comunidade externa (Fornazari, 2011, p.28).

A gestão da educação tem caráter institucional, porém sua ênfase está centrada na intervenção em realidades específicas, através de programas, condições, e resultados, nos quais o gestor centra sua atenção, tendo presentes a missão, funções e especificidade da instituição e de curso (Pazeto, 2000, p. 164).

Segundo Luck (2004, p.31), a gestão é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. Conforme Luck, a gestão educacional surge em substituição à gestão administrativa educacional para apresentar não apenas novas

ideias, mas sim um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente no seu contexto externo e interno.

A gestão da educação abarca desde a formulação de políticas, planos institucionais e a concepção de projetos pedagógicos para os sistemas educacionais e as instituições escolares até a execução, a supervisão e a avaliação institucional das atividades de ensino, pesquisa e extensão e a administração dos recursos financeiros, materiais e tecnológicos (Sander, 2005, p.119).

A globalização tem afetado o modo de estruturar a educação escolar e de desenvolver o trabalho docente. Implicada nesse processo, que ocorre em todo o mundo, está a revolução científico tecnológica, cujos reflexos também se notam nas salas de aula. Para muitos gestores e professores, os desafios que se apresentam à escola precisam ser encarados pelo recurso às tecnologias da comunicação e da informação. A “aura de magia” que as envolve evidencia sua “fetichização”. Acredita-se em sua capacidade de desencadear mudanças significativas no processo de ensino-aprendizagem, bem como de minimizar a lacuna entre as práticas escolares e as demais práticas sociais de docentes e discentes (Barreto, 2002, p.10).

Aos gestores cabe a difícil tarefa de acompanhamento das tendências. Souza (2002, p.9) ressalta que o “conhecimento se torna obsoleto a cada cinco ou dez anos; da mesma forma, o padrão tecnológico da sociedade se renova em espaços de tempo semelhantes”.

Nesse sentido, fica claro que, além do entendimento das tendências do mercado, cabe aos gestores a aproximação entre a educação e o trabalho. “A relação entre educação e trabalho é, no presente, um dos grandes temas do desenvolvimento socioeconômico. A instituição educacional não pode ignorá-la, sob pena de comprometer o seu projeto educativo” (Silva & Correa, 2004, p.28).

O gestor é exatamente o profissional mais indicado que deverá mediar e amenizar as dificuldades da implantação e inserção das TIC no contexto educacional. É dele a responsabilidade e o comprometimento de reter, mediante as frenéticas inovações, o que é realmente inerente ao processo educativo, para assim garantir a adaptação e o melhor

aproveitamento da utilização das tecnologias de informação e comunicação (França, 2012, p.8).

Desta forma, o papel da gestão vai além de gerir a escola e o seu funcionamento; é um papel que deve abordar esta demanda tecnológica favorecendo o processo de ensino/aprendizagem, no qual o foco não está apenas centrado na forma de ensinar, mas também está centrada na forma de aprender dos alunos.

O gestor deve estar preparado para superar os desafios que permeiam o processo de gestão educacional de uma maneira equilibrada, sabendo ponderar a utilização das ferramentas que auxiliam todo o processo pedagógico. O foco principal de qualquer gestão no contexto educativo deve estar objetivando claramente o ensino de qualidade e a verdadeira aprendizagem dos alunos (França, 2012, p.5).

A incorporação das TIC na escola vem se concretizando com maior frequência nas situações em que gestores e comunidade escolar se envolvem nas atividades como sujeitas do trabalho em realização, uma vez que o sucesso desta incorporação está diretamente relacionado com a mobilização de todo o pessoal escolar, cujo apoio e compromisso para com as mudanças envolvidas nesse processo não se limitam ao âmbito estritamente pedagógico da sala de aula.

As mudanças se estendem aos diferentes aspectos envolvidos com a gestão do espaço e do tempo escolar, com a esfera administrativa e pedagógica. Daí a importância da formação de todos os profissionais que atuam na escola, fortalecendo o papel da direção na gestão das TIC e na busca de condições para o seu uso no processo de ensino e aprendizagem com êxito.

Para Luck (2004, p.15), o conceito de gestão escolar é o seguinte:

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

A gestão escolar tem um papel fundamental para uma administração adequada, eficiente e democrática nas escolas. As orientações e procedimentos oriundos da gestão

escolar são efetivados pelos agentes que fazem parte desta comunidade, em especial os professores. Eles colocam em ação o planejamento e a organização escolar através de suas atitudes e rotinas escolar.

O gestor deve favorecer a democratização das tecnologias a comunidade escolar, “tornar utilizáveis os recursos tecnológicos” (Almeida, 2016, p. 6). Assim, usufruir destes recursos possibilitando a utilização destas ferramentas de forma significativa, através de articulações que possibilitem a comunicação e a interação.

2.2 As Tecnologias de Informação e Comunicação no processo de Gestão Educacional.

As constantes inovações sociais e tecnológicas produzidas pelo homem, no decorrer da história, faz com que a necessidade de qualificação dos profissionais que atuam no setor da educação seja contínua, de forma a acompanhar os desafios da sociedade contemporânea.

A tecnologia está tornando-se parte da vida do ser humano. Uma das vantagens da tecnologia está no acesso a informação e a comunicação. Este acesso estimula a busca por novas formas de aprendizagem, dinamizando o processo de ensino. Como a gestão escolar vai acompanhar estas mudanças é o grande desafio da atualidade (Rampelotto, 2015, p. 31).

As tecnologias da informação, no contexto da internet, são meios de comunicação rápidos em termos de processamento de informações. Com a tecnologia cada vez mais acessível, móvel e conectada (de modo amplo), o gestor passa a utilizá-la em forma de sistemas educacionais. Inevitavelmente, isso facilitou o modo de Gestão Educacional e o trabalho dos gestores, visto pela agilização de alguns processos e pela redução “papelada” que se acumulou por anos (Busnello, 2014, p.10).

Além de o professor ir à busca de conhecimento, o gestor precisa estar envolvido nesse processo do uso pedagógico das TIC no contexto da sala de aula, já que toda a escola utiliza tecnologia tanto o pedagógico como o técnico-administrativo. Segundo Valente (1999, p. 34), as mudanças no âmbito educacional precisam ocorrer e todos da comunidade escolar devem estar envolvidos:

As mudanças na educação dependem também de termos administradores, diretores e coordenadores mais abertos, que entendam todas as dimensões que estão envolvidas no processo pedagógico, além das empresariais ligadas ao lucro; que apoiem os professores inovadores, que equilibrem o gerenciamento empresarial, tecnológico e o humano, contribuindo para que haja um ambiente de maior inovação, intercâmbio e comunicação.

A apropriação do uso das tecnologias vem transformando as relações humanas em todas as dimensões. A incorporação das tecnologias na Gestão Educacional vem a contribuir para promover os conhecimentos entre as áreas gestoras da escola, pedagógica e informacional, uma vez que “cria a necessidade de instruir-se na informática e telemática que a sociedade maneja como ferramenta cotidiana” (Sebriam, 2009, p.26).

Segundo Moran (2000, p. 64):

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

Para que os profissionais da administração escolar possam desempenhar com competência sua função, busca-se implantar no interior das instituições educacionais novas técnicas de trabalho, por meio de diferentes ciências que poderão contribuir para um melhor desenvolvimento da prática administrativa e pedagógica da escola, conforme afirma Masetto (2009, p.12):

Esse esforço abrange inclusive a área das Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC, que podem ser usadas para tornar mais eficiente a própria administração, criando novos procedimentos, dinamizando e agilizando os existentes, desenvolvendo e ampliando as funções administrativo-pedagógicas.

As Novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) possibilitam novas maneiras de interação e compreensão do processo de Gestão Educacional e de ensino e aprendizagem, trazendo novas perspectivas e possibilidades.

Ao explorar as potencialidades das TIC no seu cotidiano, principalmente com o acesso à Internet, a escola abre-se para novas relações com o saber, vivenciando a

comunicação compartilhada e a troca de informações com outros espaços do conhecimento que possuem os mesmos interesses. Essa abertura à articulação com diferentes espaços potencializa a gestão escolar e provoca mudanças substanciais no interior da instituição, no qual o ensino, a aprendizagem e a gestão participativa podem se desenvolver em um processo colaborativo com os setores internos e externos da comunidade escolar (Almeida, 2016, p.10).

Nesse caso, as TIC podem ser usadas para oferecer suporte em diferentes ações coordenadas pelo gestor escolar, tais como: possibilitar a comunicação entre os educadores da escola, pais, especialistas, membros da comunidade e de outras organizações; dar subsídios para a tomada de decisões, a partir da criação de um fluxo de informações e troca de experiências; produzir atividades colaborativas que permitam o enfrentamento de problemas da realidade escolar; desenvolver projetos relacionados com a gestão administrativa e pedagógica; criar situações que favoreçam a representação do conhecimento pelos alunos e de sua respectiva aprendizagem .

Neste contexto a formação do gestor escolar, no uso das TIC na educação, poderá transformar sua práxis enquanto administrador, de modo a vivenciar, além de desenvolver novas propostas de gestão utilizando os recursos tecnológicos no espaço escolar, permeada por uma abordagem teórica que pode resultar numa aprendizagem mais significativa, contribuindo para a interdisciplinaridade (Ruiz, 2014, p. 40).

É importante que os gestores e educadores estejam atentos e cientes desta constante evolução, se comprometendo com o conhecimento, e a incorporação deste avanço tecnológico, procurando refletir sempre sobre as práticas pedagógicas, promovendo a quebra de paradigmas educacionais, como a inserção e utilização das novas tecnologias, estabelecendo conexões entre os participantes de todo este processo educativo, e principalmente, na preocupação em estimular e fazer avançar da melhor maneira o envolvimento dos alunos e a integração da cultura tecnológica ao ambiente educacional (França, 2010, p.12).

Através da inserção das TIC à escola, estas permitem um novo paradigma de educação, intensificando a comunicação compartilhada e a troca de conhecimentos em diferentes espaços. Provocando alterações no processo de ensino, aprendizagem, gestão

participativa e democrática, e nos setores externos e internos da comunidade escolar (Rampelotto, 2015, p. 25).

Porém, isoladamente, as tecnologias não podem gerar mudanças. Sua inserção no cotidiano da escola exige a formação contextualizada de todos os profissionais envolvidos, de forma que sejam capazes de identificar os problemas e as necessidades institucionais, relacionadas ao uso de tecnologias. Realizada a identificação, segue-se a busca de alternativas que lhes permitam a transformação do fazer profissional, com base em metodologias pautadas em novos paradigmas. Essa formação fortalece o papel da direção na gestão das TIC e na busca de condições que ajudem a articular o uso administrativo e pedagógico das tecnologias na escola (Almeida, 2004, p.29).

Por muito tempo, as Tecnologias da Informação e Comunicação foram utilizadas somente na parte administrativa da escola na efetivação de matrículas online, emissão de documentos ou quando muito, os docentes utilizavam os computadores para imprimir algum trabalho aos seus alunos.

Porém, tendo em vista a ampla utilização das TIC na educação, cabe à equipe gestora atuar como líder na elaboração de projetos que favoreçam a incorporação das mesmas nos diferentes setores educacionais quer sejam em processo administrativo, pedagógico, avaliação educacional e também na formação de seus docentes, como projetos de aprendizagem por meio, principalmente de softwares educacionais e sites institucionais educativos e para pesquisas, o que ajudarão tanto os docentes, como também os discentes (Oliveira & Lima.,2015, p. 130).

O envolvimento dos gestores escolares na articulação dos diferentes segmentos da comunidade escolar, na liderança do processo de inserção das TIC na escola em seus âmbitos administrativo e pedagógico e, ainda, na criação de condições para a formação continuada e em serviço dos seus profissionais, pode contribuir significativamente para os processos de transformação da escola em um espaço articulador e produtor de conhecimentos compartilhados (Almeida, 2004, p.10).

O gestor escolar age na esfera de articulação dos docentes, dos alunos e da comunidade para que participem e atuem de maneira efetiva, democratizando o acesso as tecnologias. Dentro desta perspectiva temos as tecnologias como uma nova ferramenta de acesso a informação, que age como uma possibilidade de transmissão e de

comunicação, favorecendo o diálogo entre a comunidade escolar (Rampelotto, 2015, p.26).

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

No processo de avaliação da aprendizagem e na avaliação institucional, as TIC podem ser grandes colaboradoras, uma vez que disponibilizam novos meios e técnicas a fim de medir o processo de aprendizagem dos alunos. Na avaliação institucional, as tecnologias podem ser excelentes parceiras (França, 2010, p. 18).

Na formação dos profissionais da escola, as TIC podem contribuir para ampliar o acervo de conhecimentos por meio da pesquisa e da interação com outros profissionais, tanto gestores como educadores, inserindo-se assim uma nova cultura no interior a escola: a cultura tecnológica.

Alguns fatores acabam sendo preponderantes e que prejudicam a formação continuada desses profissionais, dentre eles podemos destacar: motivação necessária para conhecimentos de novos recursos de aprendizagem, disponibilidade tempo e acesso aos locais de curso, receio de mudanças, desconhecimento do uso adequado dessas tecnologias.

Desta forma torna-se imprescindível que ocorra uma formação continuada, especialmente ao gestor escolar, de forma a programar e qualificar o uso correto e adequado das TIC, diante de suas necessidades específicas às quais se destacam: conhecimento das implicações sociais e éticas das tecnologias; capacidade de uso do computador e do software utilitário; capacidade de uso das tecnologias da informação e da comunicação em situações de ensino aprendizagem (Brito & Purificação, 2015, p.111).

Para o gestor escolar atuar com eficiência na gestão e uso dos recursos tecnológicos é necessário, além da formação continuada para os profissionais da educação, uma formação específica.

Assim, a gestão escolar tem a responsabilidade de atualizar-se e orientar professores e alunos para o uso consciente de tudo o que é oferecido, especialmente pela internet, redes sociais, entre outras. Pode-se considerar um dever da escola formar cidadãos autônomos e capazes de relacionar-se com o outro, valor que vem sendo prejudicado pelos contatos virtuais. Aspectos éticos, coletivos, comunicativos, comportamentais, emocionais, são saberes necessários para promover uma educação democrática e emancipatória (Koch, 2013, p.17).

O uso das tecnologias disponíveis na escola é potencializado quando a equipe gestora está preparada para a utilização de um ambiente informatizado, incorporando-o ao trabalho de gestão. Dessa forma, criam-se condições para o desenvolvimento de atividades que envolvam o ambiente escolar, integradas no projeto pedagógico da escola, na melhoria dos processos de ensino e aprendizagem (Bancovsky, 2008, p.67).

CAPÍTULO 3: GESTÃO DEMOCRÁTICA E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO- TIC NA EDUCAÇÃO

3.1 Conceito de Gestão Democrática na educação

Entende-se que a gestão democrática pode abrir-se à comunidade de seu entorno e nela intervir por meio de processos participativos. Na medida em que a escola promove uma gestão democrática, ela pode envolver a comunidade para prática de transformação social, contrapondo-se ao modelo racional-positivista ou empírico analítico que está na base das orientações para a condução da educação e da escola em seu formato técnico-científico. No entanto, a escola- por meio de uma prática transformadora pode solidarizar-se com os sujeitos na busca da humanização e pelo seu acesso às TIC de forma crítica, criativa e participativa (Bertoldo, 2010, p.73).

O novo sentido de gestão democrática da educação é o de humanizar a formação nesta “cultura globalizada” dirigida, virtualmente, pelo capitalismo. Este novo sentido exige que os educadores- professores, pais, gestores, políticos e todos que tomam

decisões sobre os destinos da humanidade- comecem a inquietar-se com as consequências psicológicas e sociais que os excessivos usos e consumo de universos virtuais criam. Uma realidade “irreal” que passa a constituir-se em um “virtual real” (Ferreira, 2004, p. 16).

Moraes (2016, p.13) destaca um elemento importante a respeito da segregação das TIC no âmbito escolar e social. O auto expressa que a informática educativa não se esgota na distribuição de computadores na escola, porque “a tecnologia não é neutra”. Aliás, ela servirá a mais à segregação, se não forem discutidos o seu uso e suas potencialidades.

Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional, acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, pela participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação, mediante seu compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos (Luck, 2004, p.34).

A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema educacional. Desse modo, as unidades de ensino poderiam, em seu interior, praticar a busca de soluções próprias para seus problemas e, portanto, mais adequadas às suas necessidades e expectativas, segundo os princípios de autonomia e participação, indicadas por Valerien (1993, p. 121), como duas das três principais características da gestão educacional. A terceira característica seria o auto-controle, que equilibraria a autonomia e participação, para que a unidade de ensino, não venha a cair no espontaneísmo e laissez-faire.

A questão não se reduz somente a assimilar as TIC como ferramenta de ensino e aprendizagem, de pesquisa, de automação de rotinas ou como provedora de informações gerenciais. Trata-se de dar suporte e ampliar os canais de comunicação, quer seja internamente, porque a descentralização do poder deve promover a integração da equipe escolar, quer seja externamente, porque a escola precisa compartilhar informações, estabelecer contatos de todas as espécies, além de ativar uma rede comunicativa que facilite a interação entre pais, alunos, professores, etc.

A construção de uma sociedade democrática se faz pela participação e pela vivência em organizações democráticas. Assim,

Consubstanciada na ideia e na designação de “gestão democrática nas escolas”, a participação de professores e a de alunos está radicada num quadro de valores que, embora, jamais tenha sido consensual, entronca na própria ideia de democracia (...). Participar é um direito reclamado e conquistado através da afirmação de certos valores (democráticos) e da negação de outros que estiveram na base de uma situação de não participação forçada ou imposta (Lima, 2007, p.70).

É pertinente refletir, então, sobre os gestores e o seu trabalho pedagógico, para, a partir disto, buscar indicadores para uma gestão democrática e participativa. Esse tipo de gestão requer que “o fortalecimento da atuação dos líderes da gestão escolar democrática se instaura concomitantemente com a gestão das tecnologias disponíveis na escola e com a busca de condições para o seu uso no ensino e na aprendizagem” (Almeida, 2004, p. 105).

A concepção de gestão democrática está relacionada à participação dos profissionais da educação em seu fazer pedagógico e à participação da comunidade escolar nos processos decisórios da escola. Isto significa que leva à descentralização do poder, no sentido de possibilitar que os diferentes atores dos processos pedagógicos participem das decisões, diretamente ou por meio de representações, sendo as TIC um meio favorável ao compartilhamento de informações e à tomada de decisões em conjunto (Monteiro, 2011, p.32).

Democracia e participação são condições essenciais para o bom funcionamento da gestão escolar, cujo objetivo é a formação crítica, reflexiva e participativa de todos que fazem parte da comunidade escolar. Trata-se, portanto, da administração do ensino de forma compartilhada com os demais atores envolvidos no processo de aprendizagem, que não apenas o gestor principal, significando também, conforme o parecer CNE 05/2005,

Gestão educacional, entendida numa perspectiva democrática, que integre as diversas atuações e funções do trabalho pedagógico e de processos educativos escolares e não- escolares, espacialmente no que se refere ao planejamento, à administração, à coordenação, ao acompanhamento, à avaliação de planos e de projetos pedagógicos, bem como análise, formulação, implementação, acompanhamento e avaliação de políticas públicas e institucionais na área da educação (Brasil, 1996, p. 8).

Cabe à gestão escolar direcionar, mobilizar condições e estabelecer um direcionamento para se obter resultados eficazes e eficientes no ambiente escolar, a fim de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, pois é sabido que os problemas como melhorias de condições físicas, investimento em capacitações, metodologias de ensino são inter-relacionadas e globais, e não se resolvem se focadas individualmente. É necessário agir conjuntamente, pois no ambiente escolar todos os problemas estão interligados e as soluções estão em conjunto (Monteiro, 2011, p. 45).

A gestão democrática deve se fazer presente nas escolas, pois atualmente é esperado que a escola forme cidadãos participantes e ativos, conscientes de seu papel social; forme o “ser humanizado”; busque não apenas aperfeiçoar o cognitivo, mas também o lado afetivo, moral, social de seu aluno, tornando-o capaz de conviver e respeitar as diversidades; desenvolver nos alunos as habilidades de pesquisar, criar, desenvolver diferentes habilidades por meio de diferentes ambientes de aprendizagem; propiciar situações que facilitem o desenvolvimento de habilidades gerais, competências amplas, versatilidade e capacidade de ajustar-se a novas situações de trabalho (Alonso, 2007, p. 10).

Para Saviani (2007, p. 120), é na gestão da educação que acontece a formação humana dos cidadãos, cabendo a escola o cumprimento de uma educação que possibilite o respeito de que brancos, negros, pobres e ricos, respeitem as diferenças e aprendam a viver juntos com civilidade e cordialidade. A gestão democrática tem que acontecer no sentido de fazer que consigamos construir um mundo mais humano e justo para que, todos aqueles que nele habitam tenham a capacidade de respeitar uns aos outros, sem distinção de classe, cor ou religião. (Ferreira, 2004, p. 306-307).

O gestor tem o desafio, entre tantos outros, de incentivar a comunidade escolar para construir um ambiente permeado pelos avanços tecnológicos ligado à modernização

e globalização da sociedade. Sendo assim, o uso das TIC nos ambientes escolares e suas múltiplas possibilidades proporcionarão aos gestores e comunidade escolar vivenciarem a democracia em diversos aspectos (Monteiro, 2011, p. 38).

PARTE II: METODOLOGIA

CAPÍTULO 4: ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A metodologia é a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento, não se reduz, portanto a uma metrologia ou tecnologia da medida dos fatos científicos. Para ser fiel a suas promessas, uma metodologia deve abordar as ciências sob o ângulo do produto delas - como resultado em forma de conhecimento científico - mas também como processo - como gênese desse próprio conhecimento (Bruyne et al., 1977, p. 29).

4.1 Opção metodológica

A metodologia é o campo em que se estudam os melhores métodos praticados em determinada área para a produção do conhecimento. A metodologia consiste em uma reflexão acerca do conjunto de métodos lógicos e científicos.

Uma pesquisa se inicia com uma pergunta a ser respondida e os seus resultados devem servir de resposta para uma indagação científica com razões intelectuais, ou seja, desejo de conhecer e, por razões práticas, que é o desejo de conhecer para refinar as tarefas. Este estudo direcionou-se em torno da pergunta: “Quais as possibilidades e contribuições que o uso das tecnologias de informação e comunicação podem propiciar na execução da gestão educacional e ao processo de democratização do ensino, em uma Instituição privada de Ensino Superior em São Luís-MA?”

Gil (2010, p. 11) afirma que a pesquisa é definida como o procedimento racional sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e reflexão dos resultados.

O presente projeto de pesquisa terá como sujeitos gestores educacionais do Ensino Superior, em especial, os gestores de uma Faculdade privada de São Luís-MA. Para esta pesquisa, irá optar-se por realizar um estudo qualitativo, que consistirá no levantamento de informações a respeito dos aspectos relacionados ao uso das tecnologias na gestão educacional.

Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se a hipóteses em sentido rigoroso, que defendem um modelo exclusivo de investigação para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua singularidade, o que implica uma metodologia própria. Assim, os estudiosos qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem admitir que as suas crenças possam contaminar a pesquisa (Goldenbergue, 2004, p. 34).

Para Deslauriers (1991, p.58), na pesquisa qualitativa, o cientista se apresenta com dois papéis: o de sujeito e o de objeto de suas pesquisas. A proposta da amostra é de produzir informações aprofundadas e esclarecedoras: seja ela pequena ou grande, o que vale é que ela seja apropriada para gerar novas e relevantes informações.

O caráter do estudo é do tipo exploratório, de campo e investigando um caso, onde a pesquisa teve como proposta oferecer maior familiaridade com o problema, buscando deixá-lo mais explícito ou a desenvolver a hipótese. Este estudo foi realizado por meio de entrevistas *in loco* com gestores que tiveram experiências práticas com o objeto de estudo investigado e análise dos dados levantados a fim de colaborar com a compreensão do problema.

4.2 Estudo de caso

O tipo de estudo é o estudo de caso, pois é um dos tipos mais empregados no campo educacional, segundo Ludke e André (1986a, p. 9). Consiste no estudo de um caso, podendo ser simples e específico ou ainda complexo e abstrato (Ludke e André, 1986b, p. 17). Faz parte do pressuposto de que o conhecimento é construído continuamente e o pesquisador está sempre em busca de respostas e novas questões para desenrolá-lo de sua pesquisa.

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. (Fonseca, 2002, p. 33).

Morgado (2012, p.20) nos ensina que o estudo de caso, enquanto estratégia de investigação, tem uma grande influência no desenvolvimento das ciências sociais não só pela quantidade de trabalhos conduzidos sob esta estratégia como também pelas diversidades de caminhos que se podem percorrer tendo-a como formato metodológico.

Para a seleção da questão inicial balizou-se por meio da necessidade de refinar as contribuições que o processo de gestão educacional teve a partir da perspectiva das tecnologias da informação e comunicação aplicadas numa instituição de ensino. Com o intuito de dar consistência ao estudo, foram necessárias diversas leituras de teóricos, estudos e outros trabalhos com recorte semelhante a fim de desenvolver-se uma coleta exploratória e romper com qualquer crença limitante teórica e/ou prática.

Em seguida, estruturou-se sistematicamente a problemática, bem como o modelo de análise e partiu-se para o desenvolvimento teórico e posteriormente a coleta de campo durante o referido semestre sinalizado neste estudo.

4.3 Instrumentos de recolha de dados

Para a coleta de dados foi utilizada a técnica de entrevista. A entrevista, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, também dá espaço para que o sujeito investigado tenha liberdade de participar e enriquecer a investigação.

A entrevista caracteriza-se, na perspectiva de Quivy e Campenhoudt (1992, p.193), por um contato direto entre o investigador e seu (s) entrevistado (s). Num diálogo, em princípio, aberto que se estabelece entre estes interlocutores, são expressas percepções sobre um dado acontecimento e são trazidas à “conversa” experiências e interpretações pessoais que enriquecem o diálogo e permitem assim, que o investigador “aceda a um grau máximo de autenticidade e de profundidade”.

Morgado (2012, p. 16) garante que a entrevista é uma das técnicas mais usadas para recolher informação. Para o autor é uma técnica utilizada com o objetivo de compreender os significados que os entrevistados atribuem a determinadas questões e/ou situações. Para Coutinho & Chaves (2002, p.15),

A entrevista adquire bastante importância no estudo de caso, pois através dela o investigador percebe a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências já que e é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo”.

Para Gil (2010, p.29), a entrevista é uma técnica bastante útil, onde o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe coloca uma série de questões, com o objetivo de recolher dados que lhe interessam para a sua investigação.

Na opinião de Morgado (2012, p. 73), existem diversos tipos de entrevistas e que variam consoante o seu grau de estruturação. Assim, as entrevistas podem situar-se em entrevistas estruturadas e não estruturadas. Com relação ao primeiro caso, elas caracterizam-se por respeitarem na íntegra um roteiro preestabelecido, tendo o investigador “o papel de mero compilador de dados e a responsabilidade de criar um ambiente propício para que os entrevistados respondam apenas às questões que lhe são colocadas”.

No segundo caso o processo é mais dinâmico, flexível e aberto. Na verdade, numa entrevista não estruturada, “o investigador convida o sujeito a falar sobre uma área do seu interesse e ao longo da conversa, explora-a mais aprofundadamente, retomando, sempre que se relevante oportuno e pertinente, os tópicos e os temas que o respondente iniciou” Morgado (2012, p.73).

A entrevista é uma ferramenta de recolha de dados flexível, baseada em conversas estruturadas, onde segundo Kvale (1996, p. 113) e Cohen et al. (2007, p.126), os participantes podem discutir e transmitir as suas interpretações acerca das suas vivências, e manifestarem os seus pontos de vista através das próprias palavras.

As entrevistas qualitativas variam no seu grau de estruturação (Bogdan & Biklen, 1994, p. 201; referindo Quivy e Campenhoudt (1992, p.123), pelas suas características, a entrevista semi-diretiva, como a mais indicada para este tipo de investigação, uma vez que esta não é inteiramente aberta, nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas, o que permite ao investigador, dispor de um conjunto de perguntas guias, relativamente abertas.

Desta forma, utilizamos uma entrevista composta por um bloco, contendo 10 questões abertas, nas quais buscamos desvelar as concepções destes gestores em relação ao uso das TIC no âmbito educacional e na instituição em que atuam. Foi utilizada a entrevista semiestruturada, realizada por meio de perguntas abertas (apêndice), que

possibilitou ao sujeito da pesquisa expor a sua opinião reforçando os pontos relevantes segundo seu ponto de vista.

Por apresentar aspectos interativos, a entrevista semiestruturada foi utilizada no projeto como a principal técnica de coleta de dados.

De um modo geral, as entrevistas qualitativas são muito pouco estruturadas, sem um fraseamento e uma ordem rigidamente estabelecidos para as perguntas, assemelhando-se muito a uma conversa. Tipicamente, o investigador está interessado em compreender o significado atribuído pelos sujeitos a eventos, situações, processos ou personagens que fazem parte de uma vida cotidiana (Alves-Mazotti; Gewndsnajder, 1998, p. 168).

Para Triviños (1996, p.146), a entrevista semiestruturada faz parte de alguns questionamentos básicos, aplicados em teorias e hipótese que interessam à pesquisa, oferecendo amplo campo de questionamento, frutos de novas hipóteses que surgirão à medida que se recebem as respostas do informante.

Foram realizadas cinco entrevistas registradas em áudio e na sequência transcritas, cada depoimento durou em média uma hora, onde foi possível conhecer o contexto em que eles atuam, bem como metodologias adotadas com o uso das tecnologias. O guião da entrevista encontra-se no apêndice.

Ainda como fonte de informações, foi realizado um levantamento de documentos que pudessem disponibilizar indicadores para comprovação do objeto de pesquisa, sendo analisados o Projeto Político Pedagógico (PPP), Regimento Interno e Plano de Ação.

A amostra de cunho qualitativa utilizada nas entrevistas, totalizando 5 gestores educacionais, sendo 4 que atuam como coordenador de curso e 1 diretor acadêmico, selecionados de forma aleatória

A entrevista foi uma técnica importante para atingirmos o objetivo maior desta pesquisa que é analisar a concepção do gestor sobre o uso das TIC, uma vez que permitiu desenvolver uma ideia intuitiva sobre a maneira de como os sujeitos interpretam aspectos do mundo. (Bogdan & Bilken, 1994, p. 134)

O roteiro de entrevista abordava os seguintes tópicos: a compreensão do gestor sobre a definição do termo Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC); se ele considerava válido o uso das TIC no ambiente educacional; de que forma ele fazia o uso

das TIC no seu trabalho; contribuições você apontaria que as TIC favoreceram no desempenho da gestão escolar; se existe na Instituição de Ensino referida algum suporte tecnológico que a subsidie; quais os possíveis desafios encontrados no uso das TIC naquela Instituição de Ensino; se é perceptível alguma relação das TIC no processo ensino-aprendizagem (Acompanhamento do docente/discente) e a respeito da utilização das tecnologias de informação no processo de comunicação com a comunidade escolar (corpo docente, funcionários, pais, alunos), se a Instituição disponibilizou alguma formação para capacitar seu corpo de funcionários para o uso das TIC's e por fim, de que forma o uso das TIC na gestão educacional pode promover uma democratização do ensino.

4.3.1 Participantes

Nesse estudo foram entrevistados 5 (cinco) gestores educacionais, sendo 4 (quatro) coordenadores acadêmicos de graduação de diferentes cursos e 1(um) na função de direção acadêmica, numa mesma Instituição de Ensino. Sendo destes, 3 (três) do sexo masculino e 2 (dois) do sexo feminino e a idade média é de 32 anos. Quanto à formação acadêmica, 2 (dois) são da área de Biológicas e 3 (três) são da área de Humanas. Todos os entrevistados possuíam formação da sua área de atuação e no mínimo 2 (dois) anos de exercício da gestão no ensino superior conforme as Tabelas 1 e 2.

Tabela 1- Caracterização do Perfil dos Entrevistados

ENTREVISTADOS	IDADE	FORMAÇÃO	TITULAÇÃO	FUNÇÃO ATUAL
GESTOR E1	40	Bacharel em Administração	Pós graduado em Marketing e Gestão de Negócios.	Coordenador do curso de Administração

GESTOR E2	37	Bacharel em Nutrição	Mestre em Química	Coordenadora do curso de Nutrição
GESTOR E3	37	Bacharel em Enfermagem	Mestre em Saúde do Adulto e da Criança	Coordenador do curso de Enfermagem
GESTOR E4	31	Bacharel em psicologia	Pós graduada em Avaliação Psicológica e Gestão de pessoas	Coordenadora do curso de psicologia
GESTOR E5	49	Bacharel em Administração	Mestre em Estratégia	Direção Acadêmica

Fonte: Autora

Tabela 2- Tempo de atuação na Educação Superior e IES de origem

ENTREVISTADOS	TEMPO NA ÁREA DA EDUCAÇÃO	TEMPO NA ATUAL FUNÇÃO
GESTOR E1	6 anos	4 anos
GESTOR E2	15 anos	2 anos
GESTOR E3	10 anos	2 anos
GESTOR E4	10 anos	2 anos

GESTOR E5	20 anos	8 anos
------------------	---------	--------

Fonte: Autora

A participação em todos os passos da pesquisa obedeceu ao critério do voluntariado, ficando os participantes livres para optarem por seu prosseguimento, ou seja, caso o entrevistado não se sentisse em responder quaisquer questionamentos, ele não foi obrigado a fazê-lo, uma vez que a proposta da pesquisa apresentada aos voluntários foi baseada na expressão da verdade e sinceridade do cotidiano de seus afazeres laborais, para que não houvesse interferências e/ou deturpações durante a análise e interpretação dos dados, o que lhes foi devidamente esclarecido antes das entrevistas e registrado por escrito no “Termo de autorização para a coleta de dados” (Anexo 1).

4.3.2 PROCEDIMENTOS

Considerando que o pesquisador deve seguir um conjunto de orientações previamente definidas em entrevistas semiestruturadas (Boni & Quaresma, 2005, p. 71), a fim de se garantir uma estrutura flexível, o pesquisador construiu um roteiro para as entrevistas semiestruturadas a serem realizadas com os gestores da instituição de ensino superior. Priorizou-se o uso de perguntas abertas durante a condução da entrevista pelos entrevistados, uma vez que o acesso à subjetividade se dá pela palavra relatada e sua expressão deve ser facilitada minimizando as barreiras que funcionam como censura (Sznelwar, et. al.; 2003, p.16).

Nesse sentido, as entrevistas tiveram em média 30 minutos de duração, onde a fala foi aberta, espontânea e sem intervenções no sentido de tolher o entrevistado. O local (ambiente) das entrevistas foi na própria instituição de ensino. Todas as entrevistas foram gravadas, transcritas na íntegra e analisadas à luz da bibliografia de referência. A construção da investigação foi elaborada a partir das interpretações das falas expressadas individualmente. As atividades de campo ocorreram no período de 10/07/2020 a 30/07/2020.

A entrevista foi estruturada em 11 perguntas abertas para guiar o pesquisador na condução da entrevista. O registro das entrevistas foi feito no momento em que acontecia, mediante anotações em versão digital. Durante a entrevista o pesquisador não emitiu opinião sobre as verbalizações, limitando-se apenas a realizar o registro sem concordar ou discordar das opiniões emitidas pelos entrevistados. As verbalizações dos entrevistados serão apresentadas a seguir com o código “E1” a “E5”, como já foi esclarecido.

Inicialmente foi informada e apresentada a equipe gestora sobre a pesquisa, seus objetivos e sua devida colaboração para a realização da mesma. Analisando as entrevistas respondidas pelos participantes da pesquisa, foi possível observar alguns aspectos relevantes.

Após a posse dos dados, cabe ao investigador analisá-los e interpretá-los, pois os dados colhidos são apenas materiais brutos. Eles devem ser organizados, transcritos, codificados, agrupados por categorias, e, somente após esses cuidados, o pesquisador procederá à análise de dados (Laville & Dione, 1999, p.21). Em busca desta interpretação, este capítulo apresenta a análise dos dados obtidos após as entrevistas.

Para se chegar aos resultados conclusivos, umas das alternativas numa pesquisa qualitativa é analisar qualitativamente os conteúdos, pois, ao fazê-lo, objetiva-se “decompor as unidades léxicas ou temáticas de um texto, codificadas sobre algumas categorias, compostas por indicadores que permitem enumeração das unidades, e a partir disso, estabelecer interferências generalizadoras (Chizzotti, 2006, p.113).

Ao analisar o discurso dos gestores, buscou-se relacionar a frequência da citação de temas, palavras e ideias no texto, produzidos pelos entrevistados para medir o peso relativo atribuído a determinado assunto. Conforme Chizzotti (2006, p. 125):

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

Uma operacionalização que facilite o trabalho do pesquisador apresenta-se necessária, não como uma estrutura rígida e sim como um direcionador do trabalho de pesquisa. O primeiro passo para a análise do discurso consiste em estar de posse dos dados que poderão ser coletados a partir de entrevistas semiestruturadas, questões abertas dos questionários ou outras ferramentas que o pesquisador julgue adequadas. De posse dos dados o pesquisador parte para a análise e interpretação das informações colhidas para, em seguida, chegar à etapa da conclusão (Laville & Dionne, 1999, p. 63).

Embora Laville & Dione (1999, p.74) destaquem três estratégias de análise e interpretação qualitativa, neste estudo optou-se pela estratégia do emparelhamento, que consiste em emparelhar, ou seja, associar os dados recolhidos a um modelo teórico, com a finalidade de compará-los. Neste caso, supõe-se que haja uma teoria sobre a qual o pesquisador apoie-se para imaginar a situação a ser estudada; em seguida, verifica-se se há correspondência entre a teoria e a situação observada para compará-las nos conteúdos e objetos de sua análise.

Para melhor compreensão das entrevistas, a partir das respostas dos entrevistados foi criada uma coluna denominada “Explicitação dos significados”, com a finalidade de, em forma de itens, indicar a compreensão da pesquisadora sobre os depoimentos dos gestores acerca do que lhes foi questionado (Szymanski & Méier, 2014, p. 69).

4.3.3 Universo da Pesquisa

A Instituição de Ensino escolhida para a realização da pesquisa é uma Instituição de Ensino Superior Z, localizada na cidade de São Luís, estado do Maranhão, Brasil.

A cidade de São Luís (frequentemente chamado de São Luís do Maranhão) é um município brasileiro e a capital do estado do Maranhão. É a única cidade brasileira fundada por franceses, no dia 8 de setembro de 1612, posteriormente invadida por holandeses e por fim colonizada pelos portugueses. Localiza-se na ilha de Upaon-Açu no Atlântico Sul, entre as baías de São Marcos e São José de Ribamar, no Golfão Maranhense. Em 1621 quando o Brasil foi dividido em duas unidades administrativas — Estado do Maranhão e Estado do Brasil — São Luís foi a capital da primeira unidade administrativa. No ano de 1997 o centro histórico da cidade foi declarado patrimônio cultural da humanidade pela UNESCO.

A faculdade de nome fictício “Z” foi fundada em 2003 e atualmente conta com os mais diversos cursos de graduação, totalizando 15. Tem uma área imobiliária de 85 mil metros quadrados que comporta satisfatoriamente seus aproximados dois mil alunos, pois em suas instalações prediais são encontradas salas de aula, clínica escola de odontologia, laboratório de análises clínicas, ambulatório de saúde, praça de alimentação, biblioteca e núcleo de prática jurídica.

As atividades de campo tiveram o objetivo de investigar o papel das TIC como ferramenta de inovação aplicada à gestão educacional como cooperadora no processo de democratização escolar nas universidades.

Com base nos dados levantados, analisaram-se as informações com as constatações devidas da importância das TIC para o processo de gestão educacional e democratização do ensino, que será apresentado seguir.

Após a coleta dos dados, os mesmos serão classificados de forma sistemática através de seleção (exame minucioso dos dados), codificação (técnica operacional de categorização) e tabulação (disposição dos dados de forma a verificar as inter-relações). Esta classificação possibilita maior clareza e organização na última etapa desta pesquisa, que é a elaboração do texto da dissertação.

A escolha desta Instituição Educacional deu-se por conta de ser o local onde desenvolvo meu trabalho como docente e através da realização da pesquisa surgiu a possibilidade de intervir no crescimento, aperfeiçoamento pedagógico e profissional de todos os envolvidos no processo de educar desta Instituição Educacional. Será de grande valia, pois conhecendo, analisando e avaliando as potencialidades e fragilidades do local

de trabalho, com certeza pode-se intervir de maneira eficaz, colaborando para grandes melhorias no que se fizer necessário contribuindo com o sucesso do processo ensino aprendizagem de todos os discentes que por ali passarem, iniciando sua trajetória de vida profissional.

A entrevista representou o instrumento básico deste estudo. No capítulo a seguir, apresentamos e analisamos os dados coletados, permitindo melhor compreensão do leitor no que se refere ao objeto de estudo desta pesquisa.

CAPÍTULO 5: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 Descrição, análise e interpretação dos dados

A análise de dados de uma investigação significa dar sentido a todo o material que se obtém da recolha de dados e decidir que informação contida nesses dados é relevante para o estudo a fim de ser tratada, de forma a evidenciar significados da realidade em estudo (Lüdke & André, 1986, p. 127). Deste modo, procedeu-se à análise de conteúdo das transcrições de áudio das entrevistas aplicadas aos gestores educacionais.

A análise de dados citando Bogdan & Biklen (1994, p.205), é caracterizada como um “processo de busca e organização sistemático de entrevistas, notas de campo e outros materiais, com o objetivo de aumentar a sua própria compreensão desses mesmos materiais e de lhe permitir apresentar aos outros aquilo que encontrou.”. Este processo de procura e análise de dados tem várias fases, como referem os mesmos autores, “o processo envolve o trabalhar dos dados, a organização dos dados, a divisão em unidades manipuláveis, a síntese, a procura de padrões ou modelos, a descoberta de aspetos relevantes e a decisão sobre o que vai ser dado a conhecer aos outros”.

De acordo com a natureza qualitativa do estudo, a análise de conteúdo é o caminho mais adequado para o tratamento dos dados recolhidos durante a investigação. A análise de conteúdo segundo Bardin (1979, p.157), é um conjunto de técnicas de análise do material recolhido, sendo o seu principal objetivo adquirir, indicadores que possibilitem inferir conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mesmas.

De acordo com a mesma autora, a análise de conteúdos pode processar-se em várias etapas:

- Seleção dos documentos sujeitos a análise, formulação de hipóteses e de objetivos e preparação de indicadores que consolidem a interpretação final;
- Análise do material no sentido de apurar categorias de codificação;
- Tratamento dos resultados alcançados e interpretação dos mesmos à luz do problema de investigação

Da análise dos dados emergiram as categorias e subcategorias deste estudo, que segundo Bardin (1979, p.161) é o tipo de análise mais antiga e a mais utilizada e processa-se com a divisão do texto em categorias segundo reagrupamentos analógicos. As

categorias são definidas de acordo com o que se procura ou se espera encontrar, proporcionando uma representação simplificada e condensada dos dados brutos (Bardin, 1979, p.168). Do mesmo modo, de acordo com Bogdan e Biklen (1994, p.89), o investigador define um sistema de codificação para organizar os seus dados, de forma a facilitar a sua análise.

Durante a análise dos dados o investigador encontra repetições frequentes de palavras, frases, ideias, representações comportamentais, etc., que definem padrões ou seções significativas que representam as categorias de codificação. Assim, as categorias são um meio de classificar os dados descritivos que o investigador recolheu, para que a informação contida num determinado tópico possa ser relacionada com outros dados. Desta forma, a categorização permitiu classificar, segundo critérios previamente definidos, as respostas dos participantes. Trata-se de um modelo de análise que compreende a classificação dos elementos de significação essenciais de um texto, de acordo com determinadas categorias (Bardin, 1979, p.180).

O material coletado por meio de entrevista foi submetido à análise dos pontos mais recorrentes que se expressavam nas falas dos respondentes, procurando agrupá-los em núcleos de significados interligados.

Para esse estudo, utilizou-se uma abordagem de análise de dados contemplada no método de *Grounded Theory* (Strauss e Corbin, 2008, p.12). Trata-se de um procedimento em que o pesquisador realiza diversas reflexões acerca dos dados, no sentido de identificar categorias e dar a elas um significado específico durante o processo analítico.

Grounded Theory pode ser descrito como um método de pesquisa qualitativa cujo principal objetivo é o desenvolvimento de uma teoria substantiva apoiada nos dados coletados. Seus idealizadores são Barney Glaser da Columbia University e Anselm Strauss da Chicago University. A pesquisa durou quatro anos e estava baseada no estudo da morte e do processo terminal em um ambiente hospitalar e suas idéias foram publicadas em 1969 em artigo intitulado *The Discovery of Grounded Theory* (Strauss e Corbin, 2008, p.21).

Seus objetivos eram o de encontrar meios de gerar teorias a partir da coleta e observação de dados e fenômenos durante a sua realização. Eles acreditavam que era

preciso observar in loco a movimentação dinâmica dos fatos e deixar que estes dados falassem sobre o fenômeno e guiassem todo o processo de pesquisa.

Dessa forma, após a realização das entrevistas, foram elaboradas as transcrições no sentido de viabilizar as análises, a partir das perspectivas dos gestores que participaram do estudo. Inicialmente, foi utilizada a técnica de codificação aberta, com objetivo de identificar a manifestação dos fenômenos nos dados.

5.2 Análise e interpretação das respostas dos gestores

Os resultados aqui relatados se referem às entrevistas feitas com representantes da equipe gestora da faculdade privada. Os dados serão analisados através das respostas elencadas pelos entrevistados das 11 (onze) perguntas abertas apresentadas, relacionando os temas TIC e gestão educacional.

Tabela 3- O que você compreende por Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)?

Gestores	Resposta dissertativa	Explicitação dos significados
GestorE1	<i>É todo e qualquer tipo de tecnologia que trate informação e possa auxiliar na comunicação dessa informação.</i>	Tratamento de informação
Gestor E2	<i>TIC são as ferramentas usadas para auxiliar os docentes e discentes nas interações contemporâneas.</i>	Novas interações contemporâneas

Gestor E3	<i>Analisando etimologicamente a palavra tecnologia da informação e comunicação, é o uso dos meios tecnológicos atuais: celular, internet, computador, rede social, a fim de buscar informações, adquirir novas informações.</i>	Uso de meios tecnológicos atuais para buscar informações
Gestor E4	<i>São as formas de descobrimento tecnológico de atividades, atualização de dados e de interação com o mundo digital.</i>	Formas de descobrimento tecnológico de atividades
Gestor E5	<i>É a internet, os dispositivos moveis, tudo aquilo que facilita o aprendizado através da tecnologia.</i>	Internet e dispositivos moveis

Quanto à compreensão sobre a definição de Tecnologias de Informação e Comunicação, na visão do gestor, foi possível verificar que as Tecnologias de Informação e Comunicação podem ser compreendidas como:

- Novas interações contemporâneas (Gestor E2);
- Tratamento de Informações (Gestor E1);
- Uso de meios tecnológicos atuais para buscar informações (Gestor E3);
- Formas de descobrimento tecnológico de atividades (Gestor E4);
- Internet e dispositivos moveis (Gestor E5).

Como pode-se perceber, todos os gestores entrevistados possuem definições similares do conceito de TIC, o que demonstra uma familiaridade com o termo. As

tecnologias estão presentes nas instituições de ensino há muito tempo, auxiliando os educadores na construção do conhecimento dos educandos, permeando e facilitando o processo ensino aprendizagem.

A bibliografia analisada confirma as perspectivas dos gestores. O conceito de tecnologia de Informação e Comunicação é bem abrangente:

Tecnologia são os meios, os apoios, as ferramentas que os educadores utilizam para que os educandos aprendam. Até a forma como organizamos os alunos na sala de aula em grupos ou em outros espaços também é tecnologia. O giz que utilizamos para escrever na lousa é tecnologia de comunicação e uma boa organização da escrita facilita e muito a aprendizagem. A forma de olhar, de gesticular, de falar com o outro isso também é tecnologia. (Vieira, 2003, p.12).

O Ministério da Educação [MEC] em seu edital nº 01 de 2009, cita que as tecnologias educacionais consistem em processos, ferramentas e materiais de natureza pedagógica que estejam aliados a uma proposta educacional que evidencie sólida fundamentação teórica e efetiva coerência metodológica. (Brasil, 2008, p.142).

As TIC correspondem a todas as tecnologias que interferem e medeiam os processos informacionais e comunicativos dos seres. Ainda, podem ser entendidas como um conjunto de recursos tecnológicos integrados entre si, que proporcionam, por meio das funções de *hardware*, *software* e telecomunicações, a automação e comunicação dos processos de negócios, da pesquisa científica e de ensino e aprendizagem (Levy, 1999, p.63).

De acordo com Sousa (2002, p. 27), educação e tecnologia são dois processos ligados estreitamente e ao serviço da construção e desenvolvimento do ser humano. Com o advento e avanço das tecnologias vivencia-se na sociedade transformações que influenciam as mais diversas atividades humanas. No que concerne à educação sua ênfase consiste na aplicação de recursos tecnológicos em favor do desenvolvimento educacional e também para facilitar o acesso à informação, que comumente define-se por tecnologia educacional.

Sabe-se então que as TIC possibilitam novas maneiras de interação e mediação pedagógica, trazendo diferentes perspectivas e possibilidades no processo de ensino e aprendizagem, onde todos os envolvidos neste processo, gestores, educadores, professores, tutores, coordenadores, pais e alunos são participantes importantes e também agentes de mudança para um ensino de qualidade e ao mesmo tempo em que acompanhe as novas maneiras de gerar e transmitir conhecimento.

Kenski (2013, p.21) afirma em seu estudo que a evolução tecnológica não se restringe apenas aos novos usos de determinado equipamentos e produtos. Ela altera comportamentos. A ampliação e a banalização de uso de determinada tecnologia impõe-se à cultura existente e transformam não apenas comportamento individual, mas o de todo o grupo social.

As tecnologias voltadas para a educação abrangem a formação inicial e continuada, com a adoção dos recursos e ferramentas da tecnologia da comunicação e informação, como possibilidades pedagógicas à educação para a construção do conhecimento. Numa visão ampla, a tecnologia educacional é caracterizada como conjunto de procedimentos, princípios e lógicas para atender os problemas da educação (Maggio, 1997, p. 76).

O conceito de Tecnologia educacional evoluiu e não se limita necessariamente a incorporação de recursos audiovisuais, informáticos, telemáticos, entre outros, na educação. Também se ocupa de situações de aprendizagem mediada por tecnologias para depois aplicar os recursos ao ensino. Segundo Sancho (2006, p.31), em geral a tecnologia foi utilizada em todos os sistemas educacionais e não se pode confundir com os aparelhos, as máquinas ou as ferramentas.

Tabela 4- Você considera válido o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) no ambiente educacional? Por quê?

Gestores	Resposta dissertativa	Explicitação dos significados
Gestor E1	<i>Sim. Porque as TIC têm como objetivo facilitar a comunicação e alcançar um determinado alvo, que podem ser nossos discentes, docentes ou outro público.</i>	Facilitar a comunicação
Gestor E2	<i>Sim. É muito importante, pois as tecnologias fazem parte da vida das pessoas. Inserir essas ferramentas é aproximar a aprendizagem do cotidiano e facilitar a compreensão.</i>	Facilitar a compreensão
Gestor E3	<i>Sim. Hoje não tem como você desvincular o uso das TIC no ambiente educacional e ela veio pra substituir boa parte do espaço presencial. Tem tornado o conhecimento mais acessível.</i>	Tornar acessível o conhecimento
Gestor E4	<i>Sim. É necessário em todos os níveis organizacionais de gestão, no sentido de formalização, comunicação mais direcionada para a organização de dados.</i>	Possibilita a formalização e organização de dados

Gestor E5	<i>Sem dívidas. Tem facilitado as interações, o processo ensino-aprendizagem e o gerenciamento de dados.</i>	Facilita o processo ensino-aprendizagem e o gerenciamento de dados
-----------	--	---

Com o objetivo de analisar se era considerado válido o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) no ambiente educacional, deparamo-nos com a resposta afirmativa de todos os gestores.

Estamos vivendo num mundo globalizado e conectado passando por contínuas e profundas mudanças o tempo todo e o uso das tecnologias possibilita um acesso rápido e em tempo real do que acontece a nossa volta ou a quilômetros de distância de nós. E todas essas ferramentas tecnológicas tem como objetivo facilitar a nossa comunicação, a produção e a troca de conhecimentos, o entretenimento e a interação potencializando o aprendizado e novas formas de aprender, de fazer amigos, de se relacionar, de transmitir e receber mensagens (Santos, 2014, p.22).

Corroborando com Santos, o gestor entrevistado (Gestor E5) também afirma que o uso das TIC no ambiente educacional busca facilitar o processo ensino-aprendizagem e o gerenciamento de dados. O Gestor E4 acrescenta ainda que essa inserção das TIC possibilitam a formalização e organização de dados.

Almeida (2016, p.104) valida a afirmação anterior citada pelo gestor entrevistado E4 e menciona que uso das tecnologias na gestão escolar revela novos papéis dos seus profissionais – como organizadores de informações, criadores de significados e líderes – na tomada compartilhada de decisões. Esses profissionais encontram nas tecnologias, especialmente naquelas de Informação e Comunicação, o suporte adequado para o desenvolvimento de suas atividades, apoiadas em informações provenientes de fontes distintas, internas ou externas ao sistema, e na colaboração com seus pares e com a comunidade escolar.

Para que a utilização / incorporação das TIC ocorra de forma educativa e pedagógica no ambiente escolar é preciso um olhar mais atento e cuidadoso seja dos

gestores, seja dos docentes para que todas essas ferramentas tecnológicas estejam a favor da construção do conhecimento de uma aprendizagem significativa.

A inserção das TIC no ambiente escolar faz-se necessário, pois a tecnologia é presença constante no nosso meio fazendo parte de toda a sociedade, do mundo globalizado. Ratificando com essas afirmativas, Belloni (2001, p. 100) cita que:

A integração das tecnologias da informação e comunicação (TIC) aos processos educacionais é uma das transformações necessárias à escola para que esteja mais em sintonia com as demandas geradas pelas mudanças sociais típicas da sociedade contemporânea de economia globalizada e cultura mundializada.

Ainda segundo Almeida (2003, p.12), o uso das tecnologias de informação e comunicação – TIC na escola, principalmente com o acesso à Internet, contribui para expandir o acesso à informação atualizada e, principalmente, para promover a criação de comunidades colaborativas que privilegiam a comunicação; permitem estabelecer novas relações com o saber que ultrapassam os limites dos materiais instrucionais tradicionais e rompem com os muros da escola, articulando-os com outros espaços produtores do conhecimento, o que poderá resultar em mudanças substanciais em seu interior.

Neste sentido, percebe-se claramente a relação entre as convencionais ferramentas educacionais que fazem parte do processo de ensino-aprendizagem e as novas formas de utilização das TIC como um suporte permanente a este processo. Consequentemente se faz necessário considerar, também, que as inovações tecnológicas se caracterizam como ferramentas inovadoras que irão auxiliar os educadores, sendo eles os agentes de mudança, porém sem a necessidade de abandonar antigas práticas (França, 2010, p. 10).

Tabela 5- De que forma você utiliza as TIC no seu trabalho?

Gestores	Resposta dissertativa	Explicitação dos significados
----------	-----------------------	-------------------------------

Gestor E1	<i>Utilizo as TIC diariamente. Como por exemplo, WhatsApp, E-mail e a intranet da Faculdade (Portal Acadêmico).</i>	Acesso ao Portal Acadêmico
Gestor E2	<i>Constantemente, no ambiente de sala de aula e no contato com discentes e demais docentes. O trabalho remoto tendeu a expandir o uso das TIC no dia a dia do trabalho. Utilizo o portal.</i>	Acesso ao Portal Acadêmico
Gestor E3	<i>Em tudo. Desde a hora que inicia a jornada de trabalho. Começando pelo celular. Os espaços de trabalho hoje estão interligados pela rede mundial de computadores.</i>	Através do celular
Gestor E4	<i>Para a formalização de processos, atendimento ao aluno.</i>	Para formalização de processos
Gestor E5	<i>Utilizamos o whatsapp, temos o portal acadêmico para gerir os processos de gestão.</i>	Acesso ao portal acadêmico

Quando questionados sobre de que forma utilizavam as TIC no seu trabalho de gestão, todos os gestores entrevistados citaram que era através do acesso ao Portal Acadêmico, no ambiente virtual, da Instituição de Ensino.

Segundo Chaves (1987, p.35), atualmente, diante de tantas possibilidades digitais e do avanço tecnológico, os *softwares* de gestão escolar estão em pauta. A automatização

garante uma integração de todos os fatores do processo educacional tanto a atividade fim como as atividades à sua volta garantindo, assim, uma gestão eficiente.

Em sua tradição, o ensino baseia-se em documentos. O surgimento dos suportes digitais passou a disponibilizar aos profissionais da educação uma grande capacidade de saber, de mover-se e de fazer novas escolhas em suas práticas cotidianas. Sobre isso Perrenoud (2000, p.164) apregoa que “se passa de um universo documental limitado a um universo sem verdadeiros limites, o do hipertexto”.

Gonyeau (2009, p.38) pontua que a tecnologia pode ser uma importante estratégia para melhorar a eficiência de uma instituição de ensino. Mediante o poder do computador, pode tornar a vida menos estressante e mais produtiva. Há uma série de programas de software que os novos professores precisam conhecer para colaborar na eficiência do ensino, pesquisa, bolsa de estudos e de serviços.

Almeida (2004, p.159) ratifica que a incorporação de uma tecnologia aos processos educacionais passa pela compreensão das características constitutivas desse novo meio, de suas potencialidades e limitações em relação as formas de interação e construção de significados. Assim, torna-se necessário que o profissional utilize a tecnologia na condição de sujeito ativo, protagonista da ação, de modo que possa analisar a efetividade das contribuições desse suporte para a criação de experiências educativas e relevantes para os aprendizes.

Dentre os instrumentos que auxiliam essas instituições a manterem-se eficientes na gestão de seus processos internos, neste ambiente completamente instável, destacam-se os modernos e sofisticados sistemas de informações (SI). Sua plena aplicação e utilização devem-se, principalmente, ao fato de serem capazes de fornecer dados, informações e conhecimentos que contribuem e sustentam o processo de tomada de decisão. “A necessidade que as instituições de ensino superior têm de utilizar este tipo de tecnologia decorre, na sua essência, da grande quantidade de informações que devem ser acessadas, coletadas, filtradas, processadas e analisadas pelos gestores” (Senger & Brito, 2005, p.15).

Basicamente, portais educacionais são portais cujo conteúdo digital tem um cunho mais pedagógico, considerando com maior ênfase potenciais didáticos e informações de natureza educativa. Portais educacionais, de acordo com Bottentuit Junior e Coutinho

(2009, p.1) “surtem como uma forma de suprir as necessidades de reunir grande quantidade de conteúdo num único ambiente, bem como facilitar a busca de documento por parte dos utilizadores”.

Por sistemas de gestão acadêmica entendem-se sistemas de informação essenciais para o gerenciamento das atividades acadêmicas, pois permitem o controle de informações dentro das instituições, e consolidam informações relevantes para elas como dados sobre matrículas, frequência, evasão, etc. Sistema de gestão acadêmica é uma plataforma geralmente desenvolvida em ambiente web para atender às necessidades de gestão e planejamento de uma instituição de ensino, seja esta pública ou privada, mediante otimização dos recursos físicos, humanos, materiais e financeiros (Ziukoski, 2010, p. 23).

A citação acima, ratifica a fala do gestor entrevistado (E4), no qual relata que utiliza as TIC para a “*formalização de processos*” na gestão educacional; haja vista que o portal acadêmico no mundo virtual traz um conjunto de unidades e serviços para a comunidade acadêmica, com o propósito de diminuir o tempo de operação das atividades mediante automação de atividades acadêmicas, entre estas, unifica os processos intrínsecos às atividades de ensino, pesquisa e extensão, além de outras atividades acadêmicas.

Todavia, é importante ressaltar que os profissionais precisam atualizar seus conhecimentos e competências periodicamente a fim de manter qualidade em seus desempenhos profissionais. Novos atributos, advindos das novas tecnologias, reconfiguram espaço e tempo do saber em novos e diferenciados caminhos. No ponto de vista de Lévy (1999, p.123), estamos vivendo a abertura de um novo espaço de comunicação.

Tabela 6- Que contribuições você apontaria que as TIC favoreceram no desempenho da gestão educacional?

Gestores

Resposta dissertativa

Explicitação dos
significados

Gestor E1	<i>Acredito que as TIC auxiliam no desempenho educacional, fazendo com que os discentes tenham facilidade com a informação e auxiliem na comunicação. As TIC auxiliam no processo de ensino e aprendizagem, favorecendo o acompanhamento da participação e envolvimento do aluno/professor.</i>	Favorecem o acompanhamento da participação e envolvimento do aluno/ professor
Gestor E2	<i>Fundamentalmente ajudam na facilitação da comunicação, dando celeridade a informação e também na organização dos processos de gestão das coordenações.</i>	Organização dos processos de gestão acadêmica
Gestor E3	<i>Em reuniões hoje, por exemplo, não precisamos estar presencialmente. Podemos utilizar plataformas digitais. Além dos dados que são alimentados pelas TIC.</i>	Alimentar dados no sistema acadêmico
Gestor E4	<i>Ter acesso à essas fontes de tecnologia nos permite gerenciar de forma mais organizada todo o processo que envolve a gestão.</i>	Gerenciar de forma mais organizada todo o processo de gestão
Gestor E5	<i>Um maior controle dos processos, propicia uma comunicação formal com os discentes, com registros e proporcionando mais agilidade.</i>	Maior controle dos processos de gestão

Ao indagar aos gestores a respeito das contribuições que as TIC propiciaram no desempenho da sua gestão educacional, obtivemos a resposta inicial, de maneira recorrente, de que proporcionou um maior controle e organização dos processos acadêmicos.

Essa reflexão nos encaminha para a análise de Moran (2000, p.12) acerca da implantação das tecnologias na educação; assim, deve-se compreender a execução em quatro passos, a saber: acesso, domínio técnico, domínio pedagógico e gerencial e a criação de soluções inovadoras. Sendo assim, algumas ações podem ser realizadas pelo gestor escolar para que o ambiente da escola seja transformado em algo inovador a partir do uso das TIC, como, por exemplo: usar a tecnologia como suporte ao administrativo, buscar autonomia no uso de recursos tecnológicos, incentivar e propiciar oportunidades para que professores, alunos e comunidade utilizem as tecnologias, organizar equipes e parcerias que permitam uma gestão mais democrática, entre outros (Sancho, 2006, p. 7).

O gestor E1 afirmou que o uso das TIC podem favorecer o acompanhamento mais efetivo da participação e envolvimento do aluno/ professor. A abordagem desse gestor nos remete à Batista e Gonzalez (2016, p.2162) ao defender que o envolvimento do aluno e do professor com a tecnologia é fundamental, por isso, a gestão da escola deve propiciar a observação e a interpretação de aspectos sociais, científicos e humanos, instigando a curiosidade por uma metodologia que possibilite o aluno a descobrir as relações destes aspectos com o contexto local e global.

Outra dimensão da utilização das TIC, mencionada pelo gestor E3 foi a de que, através delas, é possível alimentar dados no sistema acadêmico, possibilitando então mantê-los armazenados e proporcionando celeridade no atendimento das demandas.

É o que afirma Arduini, Denni, Lucchese, Nurra & Zanfei (2013, p.181), quando citam que o uso de ferramentas de TIC e redes digitais para o desenvolvimento de serviços baseados na web implicam uma série de transformações organizacionais e habilidades para todos os atores envolvidos.

Dessa forma, todos os gestores revelaram como se deu a contribuição das TIC para uma gestão educacional eficaz. Frente ao exposto, vimos que o papel do gestor não é apenas o de prover condições para o uso efetivo das tecnologias de informação e comunicação em sala de aula, mas que a gestão das TIC na escola implica gestão

pedagógica e administrativa do sistema tecnológico existente. No dizer de Moran (2000, p. 34), os gestores já teriam atingido o quarto passo que é o de possibilitar a criação de soluções inovadoras para a utilização das TIC no contexto escolar.

Tabela 7-Tem algum suporte tecnológico que subsidie a Faculdade como um todo?

Gestores	Resposta dissertativa	Explicitação dos significados
Gestor E1	<i>Sim. Possuímos o NTI -Núcleo de Tecnologia da Informação, que prover soluções tecnológicas que melhorem os processos dos nossos clientes, contribuindo assim para a qualidade e diferenciação dos serviços na Faculdade.</i>	NTI- Núcleo de Tecnologia da Informação
Gestor E2	<i>Sim, a internet e o uso dos computadores, que auxiliam em todos os campos, desde a gestão até os conteúdos pedagógicos.</i>	Internet e uso do computador
Gestor E3	<i>Sim. Tem vários suportes e o principal é internet e os computadores. Temos também os Laboratórios tecnológicos.</i>	Internet e os computadores
Gestor E4	<i>Sim. Temos a internet, no qual permite comunicação com o aluno através de chamados, e-mails e as ferramentas que possibilitam aos docentes ministrar as aulas remotas.</i>	Internet

Gestor E5	<i>Temos o portal acadêmico, as plataformas de ensino a distância e temos também uma equipe profissional que nos dá suporte na utilização dessas ferramenta. E temos uma inovação que é a nossa atendente virtual, a Sofia, ela é robotizada e pelo whatsapp o discente tem suas demandas atendidas de forma robotizada.</i>	Portal acadêmico, as plataformas de EAD e a atendente virtual robotizada, Sofia
-----------	--	--

Para esta pergunta 5, obtivemos as seguintes respostas: para o Gestor E1, a faculdade tem o auxílio do Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) e todos os demais gestores entrevistados citaram que a Internet é o suporte principal que possibilita à Instituição a fazer uso das TIC.

O Núcleo de Tecnologia da Informação e Comunicação é um órgão que tem por objetivo criar e manter condições para o funcionamento sistêmico das atividades ligadas à tecnologia da informação e comunicação na Faculdade, a fim de dar suporte ao desenvolvimento do ensino, pesquisa, extensão, gestão e serviços à comunidade, de acordo com as diretrizes da instituição.

Segundo o Ministério da Educação, MEC, ao NTIC compete: planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades de interesse comum relacionadas à tecnologia da informação e comunicação de acordo com as diretrizes da Faculdade. Ele é um órgão estratégico e essencial para eficiência e eficácia da automação dos processos de negócio meio e fim da instituição.

A sociedade informatizada está revolucionando as estruturas produtivas, provocando transformações profundas no mercado de trabalho. Decorrente de tais processos, temos o chamado desemprego estrutural, onde os empregos e atividades, tradicionais são substituídos e às vezes, até eliminados. O grande desafio brasileiro será utilizar o avanço tecnológico como forma de gerar mais e melhores alternativas -de trabalho, e que estes, possam chegar à população de baixa renda e às minorias marginalizadas, contribuindo para a formação de profissionais com maior qualificação.

Entretanto, isto dependerá de como a educação será conduzida neste contexto tecnológico (Mercado, 2002, p.7).

Assim, o aprendizado continuado e o desenvolvimento de novas habilidades e competências para esta sociedade informatizada, passam sobretudo pelo conhecimento das tecnologias de informação e comunicação. Nesta sociedade informatizada, é preciso competência para transformar informação em conhecimento. Neste sentido, a educação é o elemento-chave para a construção de uma sociedade da informação, onde as pessoas e organizações estejam aptas a lidar com o novo, a criar e, assim, garantir seu espaço de liberdade e autonomia.

De acordo com Alonso (2007, p.10) e Luck (2004, p.13), nessa perspectiva, cresceram demandas por profissionais capacitados, gestores comprometidos com o modelo estrutural democrático-participativo provido de conhecimentos científicos para cumprir a missão de transformar a educação por intermédio das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

Com isso, segundo os estudos de Alonso (2007, p.21) e Sancho (2006, p.12), 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.

Visto isso, Sancho (2006, p.30) aponta que as TIC quando incorporadas na educação, podem ser utilizadas como instrumentos de valor ao trabalho dos gestores, facilitando o desenvolvimento das suas atividades, contribuindo para o “tratamento, o armazenamento, a transmissão e a recuperação da informação”, auxiliando-os no processo de atualização dos documentos, planejamento e utilização do banco de dados, como forma de viabilizar o acesso, a comunicação e o conhecimento junto à comunidade educativa.

O gestor E5 cita a presença da atendente virtual robotizada, Sofia, em sua instituição. Ela atende as demandas dos discentes via aplicativo de conversação *WhatsApp*, no qual o aluno aciona para resolver suas questões pertinentes à Instituição.

A possibilidade de dar a uma máquina a habilidade de interagir com o ser humano através da compreensão e simulação do seu comportamento tem sido alvo de pesquisas na área de Inteligência (mais especificamente com o estudo do Processamento de Linguagem Natural). A Inteligência Artificial desenvolveu diversas maneiras de simular a comunicação humana, acarretando, entre outras tecnologias, o surgimento dos *chatterbots*, programas de computador que simulam uma conversa com uma pessoa, utilizando, para isso, a linguagem natural (Leonhardt, *et al.*, 2003, p.7).

Segundo Primo (2000, p.5), “robôs de conversação oferecem um forte apelo motivacional”. Os internautas demonstram grande interesse em interagir com esses robôs. Além disso, o fator “novidade” também chama a atenção do público, atraindo-o a utilizar o “sistema”.

Por outro lado, compreende-se que o simples fato de introduzir recursos tecnológicos como o computador e a *internet* não é condição suficiente para o alcance de transformações inovadoras. Os estudos de Almeida (2003, p. 9), Moran (2000, p. 16), Sancho & Hernandez (2006, p. 21) mostram ser necessária uma ação efetiva da gestão educacional, tendo em vista que tais profissionais devem emancipar-se das práticas burocráticas, atreladas à rigidez estrutural. Para isso, necessitam estar capacitados para o desenvolvimento de suas ações de trabalho.

Tabela 8- Quais os desafios encontrados no uso das TIC em sua Instituição de Ensino?

Gestores	Resposta dissertativa	Explicitação dos significados
Gestor E1	<i>O acesso à internet, relatados pelos discentes. E, alguns docentes que não possuem a mobilidade tecnológica na otimização dos processos.</i>	Acesso à internet e a dificuldade na mobilidade tecnológica

Gestor E2	<i>Adaptação dos discentes às TIC</i>	Adaptação dos discentes ao uso das TIC
Gestor E3	<i>Desafio é a questão da acessibilidade, da adaptação do usuário. A sociedade ainda não está pronta pra viver essa era tecnológica. Mas penso que já estamos vivenciando a mudança da mentalidade.</i>	Adaptação dos usuários
Gestor E4	<i>O aluno ser analógico e alguns tem uma resistência enorme em se adaptar ao mundo digital.</i>	“O aluno ser analógico”
Gestor E5	<i>Que todos tenham acesso às tecnológicas. Uma internet veloz, para nos possibilitar uma navegação plena e também a quebra do paradigma das pessoas que fazem uso, ainda temos muita resistência de alguns discentes, docentes e outros funcionários.</i>	Acesso à internet e resistência de alguns discentes e docentes em utilizar as TIC

Foi questionado aos gestores participantes da pesquisa sobre quais os possíveis desafios encontrados no uso das TIC em sua Instituição de Ensino.

Obtivemos a resposta, de maneira recorrente, que um dos principais entraves na utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação é a dificuldade de acesso à internet e a resistência por parte de alguns discentes e docentes em fazer bom proveito das TIC.

Oportuno salientar, em princípio, que a simples inserção de tecnologia na escola não é suficiente para desencadear processos inovadores, sendo necessário criar condições efetivas para sua implantação. Inovar com o uso de TIC na educação não se reduz a introduzir essas ferramentas, mas pressupõe refletir sobre como elas podem ser dinamizadas para transformar qualitativamente as práticas correntes.

Negroponte (1995, p.54) alerta que o mero processo de inclusão de certa tecnologia não necessariamente oportuniza maior participação social ou desenvolvimento integral dos alunos. O autor enfatiza que a inserção de qualquer artefato tecnológico não garante por si só a tão almejada melhoria na qualidade da educação, apesar dessa meta ser significada diferentemente pelos vários segmentos e setores educacionais. Ele afirma que é preciso ocorrer um sério processo pedagógico de revisão de paradigmas de ensino e aprendizagem para que sejam consolidados os objetivos do projeto.

O Gestor E4 focalizou no seguinte fato desafiador para o uso das TIC na Instituição de Ensino, ele mencionou o termo “o aluno analógico”. Tal entendimento nos parece se basear na ideia de que pessoas "analógicas" resistem às modernidades que a tecnologia apresenta.

Apesar da cibercultura estar impregnada no cotidiano de uma parcela significativa da população, principalmente pelo uso dos celulares e ipads, não faz parte da vida de alguns alunos. Dessa forma, é importante ampliar, na esfera educacional, a discussão sobre as questões relacionadas à sociedade, à cultura e ao uso das TICs como uma realidade marcada pela desigualdade com a qual temos que lidar (Batista & Gonzalez, 2016, p.2162).

Nessa mesma perspectiva, Vallin e Rubin (2007, p.93) consideram que a concretização e o sucesso da incorporação das TIC na escola dependem diretamente do nível de envolvimento dos sujeitos. Professores, alunos, funcionários, pais e outros segmentos, devem participar ativamente das propostas de utilização das tecnologias nas escolas, cabendo aos diretores “[...] o exercício da gestão de talentos em sua comunidade escolar, da viabilização das propostas e da gestão compartilhada, abrindo espaços e ampliando a participação de diferentes atores escolares”.

Tabela 9- Você percebe alguma relação das TIC no processo ensino-aprendizagem, que possibilite uma ação coletiva transformadora para a mudança social? (Acompanhamento do docente/discente)

Gestores	Resposta dissertativa	Explicitação dos significados
Gestor E1	<i>Com certeza! As TIC proporcionam a comunicação de vários tipos de processos existentes, ou seja, são tecnologias usadas para compartilhar informações, logo, auxiliam no processo ensino/aprendizagem.</i>	Auxiliam no processo ensino-aprendizagem
Gestor E2	<i>O tempo todo há relação entre aprendizado e tecnologia no atual estágio dos processos pedagógicos através desses novos meios de aprendizagem.</i>	Novos meios de aprendizagem
Gestor E3	<i>Sim. O EAD hoje é uma plataforma que coloca o aluno como protagonista do seu saber, tirando a imagem do professor como detentor principal do conhecimento.</i>	Proporciona ao aluno ser protagonista do seu saber
Gestor E4	<i>As ferramentas digitais que possibilitam aos docentes ministrarem suas aulas possuem vários tipos de metodologias ativas, independente do espaço. Dinamiza a aprendizagem.</i>	Dinamiza a aprendizagem

Gestor E5	<i>A tendência do muito atual é incorporar cada vez mais o ensino remoto, o que de certa forma facilita o acesso universal ao processo de ensino-aprendizagem. Todas as pessoas terão oportunidade de estudar e ser sujeitos de transformação da sua realidade.</i>	Facilita o acesso universal ao processo ensino-aprendizagem
-----------	---	--

No que tange à inserção das TIC no processo ensino-aprendizagem, foi indagado aos gestores se era perceptível alguma relação que possibilitasse uma ação coletiva transformadora para a mudança social.

Pudemos verificar no discurso dos entrevistados que é unânime a compreensão do uso das TIC no processo ensino-aprendizagem para proporcionar uma mudança da realidade social coletiva. Tivemos as seguintes falas:

- “Auxiliam no processo ensino-aprendizagem” (Gestor E1);
- “Novos meios de aprendizagem” (Gestor E2);
- “Proporciona ao aluno ser protagonista do seu saber” (Gestor E3);
- “Dinamiza a aprendizagem” (Gestor E4);
- “Facilita o acesso universal ao processo ensino-aprendizagem” (Gestor E5).

Estamos vivendo num mundo globalizado e conectado passando por contínuas e profundas mudanças o tempo todo e o uso das tecnologias possibilita um acesso rápido e em tempo real do que acontece a nossa volta ou a quilômetros de distância de nós. E todas essas ferramentas tecnológicas tem como objetivo facilitar a nossa comunicação, a produção e a troca de conhecimentos, o entretenimento e a interação potencializando o aprendizado e novas formas de aprender, de fazer amigos, de se relacionar, de transmitir e receber mensagens (Santos, 2009, p.6).

Com relação a esta temática, Sancho (2006, p.11) aponta que a realidade da sala de aula mudou muito na última década. O advento da internet e a popularização de aparelhos digitais trouxe uma nova realidade para professores e gestores educacionais, já que os alunos passaram a trazer a tecnologia para o cotidiano escolar como ferramenta

para melhorar e alavancar o processo de ensino-aprendizagem e a produção do conhecimento (Valente,1999, p.38). O compartilhamento de saberes se tornou mais abrangente e capaz de atingir dimensões antes não pensadas.

Segundo Almeida (2003, p.6), o uso das tecnologias de informação e comunicação – TIC na escola, principalmente com o acesso à Internet, contribui para expandir o acesso à informação atualizada e, principalmente, para promover a criação de comunidades colaborativas que privilegiam a comunicação; permitem estabelecer novas relações com o saber que ultrapassam os limites dos materiais instrucionais tradicionais e rompem com os muros da escola, articulando-os com outros espaços produtores do conhecimento, o que poderá resultar em mudanças substanciais em seu interior.

Pois, de acordo com Santos (2009, p.9), vivemos em um cenário sociocultural que afeta e modifica nossos hábitos, nossos modos de trabalhar e de aprender, além de introduzir novas necessidades e desafios relacionados à utilização das tecnologias de informação e comunicação – TIC. Os computadores começam a se fazer presentes em todos os lugares e, junto às novas possibilidades de comunicação, interação e informação advindas com a internet, provocam transformações cada vez mais visíveis em nossas vidas.

As TIC na nossa sociedade contemporânea situam-se no contexto da mídia-educação, esta é condição indispensável da educação para a cidadania, minimizando as desigualdades sociais ao democratizar as oportunidades educacionais e do saber. (Belloni, 2001, p. 11).

Com a presença das TIC, ensinar significa criar ambientes de aprendizagem interativos que entrelaçam atividades colaborativas e individuais numa perspectiva que propicie a elaboração de representações sobre o objeto de conhecimento, a articulação entre pensamentos, a realização de ações e reflexões que questionam constantemente as ações, submetendo-as a uma avaliação contínua. Trata-se de um ensino voltado para a construção de significados que permitam a compreensão e a transformação da realidade. (Almeida, 2003, p.5).

É preciso disposição, auxílio quando se fizer necessário para conhecer as potencialidades que as tecnologias oferecem para extrair o máximo de proveito e tê-las a favor da construção de conhecimentos, saberes.

Tabela 10- Qual sua percepção sobre a utilização das tecnologias de informação no processo de comunicação com a comunidade escolar (corpo docente, funcionários, pais, alunos)?

Gestores	Resposta dissertativa	Explicitação dos significados
Gestor E1	<p><i>Sabe-se que a comunicação é uma ação muito importante, pois é essencial para a vida em sociedade. Através dela, podemos resgatar fatos, transmitir emoções e expressar ideias. As TIC facilitam o envio dos conteúdos e informação mediante a digitalização e comunicação em redes.</i></p>	<p>Facilitam o envio dos conteúdos e informação mediante a digitalização e comunicação em redes</p>
Gestor E2	<p><i>Atualmente essa interação se realiza constantemente nas redes sociais, o que facilita na resolução de problemas e na construção de ideias.</i></p>	<p>Facilita na resolução de problemas e na construção de ideias.</p>
Gestor E3	<p><i>Temos a facilidade do contato através da tecnologia. As TIC ajudam a tornar esse processo de comunicação mais ágil e menos burocrático.</i></p>	<p>Torna esse processo de comunicação mais ágil e menos burocrático.</p>
Gestor E4	<p><i>Nós possuímos um portal acadêmico, no qual o discente ou até mesmo seus familiares podem acessar e ter suas demandas resolucioadas. O mesmo funciona com corpo docente e quadro de funcionários. O processo é gerenciado de forma mais completa.</i></p>	<p>O processo é gerenciado de forma mais completa.</p>

Gestor E5	<i>O portal acadêmico possibilita uma comunicação efetiva com a comunidade acadêmica, discentes e familiares. Busca atender às demandas, desde matrícula, notas, solicitações e tudo fica registrado no sistema.</i>	Busca atender às demandas, desde matrícula, notas, solicitações.
-----------	--	---

Em relação à utilização das tecnologias de informação no processo de comunicação com a comunidade escolar (corpo docente, funcionários, pais, alunos), os gestores foram interrogados sobre quais suas percepções a respeito disso. E em geral pudemos verificar que todos tiveram compreensões similares sobre o tema, associando como objetivo do uso das TIC na comunicação com a comunidade escolar o fato de buscar atender à todas as demandas solicitadas com mais agilidade.

Segundo Gestor E5, através do portal acadêmico busca-se “atender todas as demandas, desde matrícula, notas, solicitações e tudo fica registrado no sistema”, garantindo respaldo necessário à todos os envolvidos.

Conforme relatam Dorigoni & Silva (2011, p.14), a Internet é um meio que poderá conduzir-nos a uma crescente homogeneização da cultura de forma geral e é, ainda, um canal de construção do conhecimento a partir da transformação das informações pelos alunos e professores. As redes eletrônicas estão estabelecendo novas formas de comunicação e de interação onde a troca de ideias grupais, essencialmente interativas, não leva em consideração as distâncias físicas e temporais. A vantagem é que as redes trabalham com grande volume de armazenamento de dados e transportam grandes quantidades de informação em qualquer tempo e espaço e em diferentes formatos.

Nesse sentido, para os referidos autores, é que se torna imprescindível a utilização destes meios na escola, para oportunizar uma reflexão das ideologias que servem a cultura dominante, sendo que as relações sociais, bem como os meios de comunicação que transmitem informações, estão a serviço desta cultura

Segundo Kalinke (1999, p.15), Os avanços tecnológicos estão sendo utilizados praticamente por todos os ramos do conhecimento. As descobertas são extremamente

rápidas e estão a nossa disposição com uma velocidade nunca antes imaginada. A Internet, os canais de televisão a cabo e aberta, os recursos de multimídia estão presentes e disponíveis na sociedade. Estamos sempre a um passo de qualquer novidade. Em contrapartida, a realidade mundial faz com que nossos alunos estejam cada vez mais informados, atualizados, e participantes deste mundo globalizado.

Para acompanhar essas profundas transformações a escola deve passar por mudanças organizacionais, para incorporar novas formas de trabalhar o conhecimento. Inserida num espaço social onde cresce a necessidade de interação e participação dos sujeitos para enfrentarem seus desafios, a agência educativa pode facilitar a conectividade, com adoção das TIC. A questão não se reduz somente a assimilar as TIC como ferramenta de ensino e aprendizagem, de pesquisa, de automação de rotinas ou como provedora de informações gerenciais. Trata-se de dar suporte e ampliar os canais de comunicação, quer seja internamente, porque a descentralização do poder deve promover a integração da equipe escolar, quer seja externamente, porque a escola precisa compartilhar informações, estabelecer contatos de todas as espécies, além de ativar uma rede comunicativa que facilite a interação entre pais, alunos, professores, etc. (Hessel, 2004, p. 32).

Ainda segundo o autor, as TIC podem dar suporte para a comunicação entre os elementos da escola, pais, comunidade e outros organismos. Pode ajudar na realização de atividades colaborativas que se propõem a enfrentar problemas locais ou desenvolver projetos inovadores para ampliar e modernizar a gestão administrativa e pedagógica na escola. Nesse sentido, algumas escolas estão construindo seu site para publicar seus projetos na Internet e ativar canais de comunicação.

Tabela 11- Na Faculdade teve alguma formação para o uso das TIC?

Gestores

Resposta dissertativa

Explicitação dos
significados

Gestor E1	<i>Sim. E, existe o treinamento contínuo para o uso das TIC.</i>	Treinamento contínuo
Gestor E2	<i>Sim, tivemos vários cursos, como usar plataformas digitais, como usar aplicativos interativos. Em 2020, por conta da pandemia e das aulas remotas, tivemos ainda mais acessos a esses treinamentos o que nos ajudou muito.</i>	Cursos como usar plataformas digitais e aplicativos interativos
Gestor E3	<i>Todos precisam de suporte, treinamento pra usar essa ferramenta de forma efetiva.</i>	Treinamento para usar essas ferramentas de forma efetiva
Gestor E4	<i>Sim. Temos mensalmente rodas de mestres com treinamentos referentes ao uso das TIC.</i>	Rodas de Mestres com treinamentos referentes ao uso das TIC
Gestor E5	<i>Sim. Temos as reuniões mensais com os docentes, chamadas de rodas de mestres, na qual são abordados temas que envolvem o uso das TIC. E os funcionários possuem como suporte uma equipe de profissionais, bem como treinamentos para acessar ao sistema.</i>	Treinamentos para acessar o sistema

Foi questionado aos entrevistados se na Instituição de Ensino referida havia alguma formação com os profissionais sobre o uso adequado das TIC. Todos os gestores abordados externaram que a Faculdade oferece treinamentos periódicos.

O Gestor E4 citou que a Instituição promove mensalmente um evento denominado “Roda de Mestres”, que consiste numa reunião voltada para o corpo docente e

coordenadores de curso (gestores), na qual são abordados temas referentes ao uso das Tecnologias de Informação e Comunicação. E segundo o Gestor E5, os demais funcionários possuem o suporte com uma equipe de profissionais da Tecnologia da Informação, bem como treinamentos para acessar ao sistema virtual.

Para que ocorra a incorporação do uso das TIC na Educação, Almeida (2003, p. 35) acentua a necessidade de ir além da preparação dos professores para o uso pedagógico das tecnologias da informação e comunicação e também de desenvolver:

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

De acordo com Chaves (1987, p. 33), “além de colocar equipamentos nas escolas e treinar professores não só no manejo da tecnologia, como também no seu uso como ferramenta de aprendizagem, o caminho é capacitar os gestores das escolas para”:

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

Segundo Almeida & Rubim (2004, p.7), a formação de gestores para o uso das tecnologias não deve se restringir a prepará-los para facilitar a introdução do computador na escola, incentivando a sua utilização pelos professores e alunos, mas, principalmente instigar a equipe gestora a rever suas funções, redimensionando o seu campo de atuação, construindo um novo significado com o auxílio da tecnologia. Trata-se de criar situações que propiciem aos participantes a compreensão sobre a relevância do seu papel enquanto líder institucional para o desenvolvimento de uma nova proposta educacional na qual a tecnologia favorece o trabalho coletivo, a gestão participativa, a tomada de decisões, a identificação de talentos e lideranças.

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

Como é possível perceber, a mudança de paradigma na educação está em andamento e as tecnologias poderão ser usadas como facilitadores do processo educacional. A mídia interativa requer uma aprendizagem com abordagens ativas, mas, antes de ser usada para facilitar a aprendizagem, exige primeiramente o domínio da própria ferramenta. Portanto, os docentes precisam desenvolver habilidades no uso de aplicações eletrônicas que podem ser empregadas em empreendimentos educacionais (Curran, 2011, p.52).

Diante disso, Moraes (2016, p.16) acredita que as TIC serão utilizadas na escola de maneira mais efetiva a partir do momento em que houver uma “apropriação” dessas tecnologias por aqueles que lá trabalham. Uma “apropriação” que, *a priori*, resultaria em processos mais efetivos de gestão, de ensino e de aprendizagem, capazes de fazer do espaço da escola um lugar mais prazeroso para a aquisição do conhecimento; de potencializar um currículo mais aberto à vida, ao que acontece no mundo, no entorno e dirigido à solução criativa dos problemas, de reconhecer a relevância das circunstâncias, dos ambientes e dos climas nos processos de aprendizagem, compreendendo que o sujeito é ao mesmo tempo produto e produtor de suas experiências.

Tabela 12- Na sua percepção, de que forma o uso das TIC na gestão educacional pode promover uma democratização do ensino?

Gestores	Resposta dissertativa	Explicitação dos significados
----------	-----------------------	-------------------------------

Gestor E1	<i>A globalização e a melhoria contínua que os recursos tecnológicos trouxeram, melhorias no processo de ensino e aprendizagem. Logo, as TIC possibilitam a adequação do contexto e as situações do processo de aprendizagem às diversidades em sala de aula, democratizando o ensino.</i>	As TIC possibilitam a adequação do contexto e as situações do processo de aprendizagem às diversidades em sala de aula, democratizando o ensino.
Gestor E2	<i>A democracia no ensino através da TIC só ocorrerá com o combate à segregação digital, é verdade que grande parte das pessoas no país já usam as tecnologias constantemente, porém, é necessário que se combata exclusão digital em nome da democratização dos acessos.</i>	É necessário que se combata exclusão digital em nome da democratização dos acessos.
Gestor E3	<i>A TIC vai tornar acessível as informações, permitindo que chegue a todos.</i>	A TIC vai tornar acessível as informações
Gestor E4	<i>As TIC não limitam espaço, então possibilita à todos um acesso igual ao processo de ensino-aprendizagem. Apesar de sabermos que nem todos possuem esse acesso, havendo uma desigualdade que deve ser solucionada.</i>	As TIC não limitam espaço
Gestor E5	<i>Proporcionando o acesso universal ao processo ensino-aprendizagem, no qual não existe mais um único detentor do conhecimento.</i>	Proporcionando o acesso universal ao processo ensino-aprendizagem

De acordo com percepção dos gestores entrevistados, foi indagada de que forma o uso das TIC na gestão educacional pode promover uma democratização do ensino. E houve discursos similares quanto à utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação em prol da democratização do ensino.

De acordo com o Gestor E1, “as TIC possibilitam a adequação do contexto e as situações do processo de aprendizagem às diversidades em sala de aula, democratizando o ensino”. O Gestor E3 corrobora com a ideia anterior e afirma que as TIC tornam acessíveis as informações.

Todavia, o Gestor E2 enfatiza que “é necessário que se combata exclusão digital em nome da democratização dos acessos”, pois esta ainda é uma realidade enfrentada por grande parte dos cidadãos brasileiros.

Vivemos em um mundo globalizado onde a inclusão digital, que prevê a acessibilidade de todo cidadão ao computador e Internet, vem sendo apregoada como pilar fundamental para propiciar democracia e cidadania por garantir que indivíduos usufruam do exercício dos direitos sociais. Em um país como o Brasil, onde os contrastes socioeconômicos e culturais somam-se com a exclusão digital, acredita-se que a cidadania e democracia podem estabelecer-se no ciberespaço que aponta por um lado, para a liberdade (individual e coletiva) e, por outro, para a comunicação e a interdependência.

Cavalcante e Strozzi (2008, p.13) apontam que se a inclusão digital é uma necessidade inerente desse século, e é uma síntese dos esforços da democracia, então isso significa que o "cidadão" do século XXI, entre outras coisas, deve considerar esse novo fator de cidadania, que é a inclusão digital. E que constitui uma questão ética (de direito universal) oferecer essa oportunidade a todos, ou seja, o indivíduo tem o direito à inclusão digital, e o incluído tem o dever de reconhecer que esse direito deve ser estendido a todos.

Dessa forma, ainda de acordo com os autores, inclusão digital é um processo que deve levar o indivíduo à aprendizagem no uso das TIC e ao acesso à informação disponível nas redes, especialmente aquela que fará diferença para a sua vida e para a comunidade na qual está inserido.

Entretanto, compreende-se que o gestor escolar precisa investir em seu domínio técnico e dos demais profissionais que estão à sua volta, ou seja, capacitá-los para utilizar

de forma consciente e de forma prática os computadores conectados à *internet* e, ainda, incentivar os professores a adquirirem domínio pedagógico, para articular as tecnologias com o processo de ensino-aprendizagem.

Portando, de acordo com Paldês (1999, p. 29), o papel da tecnologia na escola será, portanto, de contribuir para universalizar o conhecimento e a informação. A integração mais efetiva entre a educação e a comunicação só se dará quando os novos meios estiverem como fundamento de uma nova educação, não como instrumentalidade pura e simples de velhas práticas educativas. A nova escola ambicionada e em construção deve estabelecer uma relação crítica permanente com o mundo que a cerca, valorizando a criatividade, a comunicação e os valores da sociedade em transformação.

Neste contexto, é fundamental colocar o conhecimento à disposição de um número cada vez maior de pessoas e para isso é preciso dispor de ambientes de aprendizagem em que as novas tecnologias sejam ferramentas instigadoras, capazes de colaborar para uma reflexão crítica, para o desenvolvimento da pesquisa, sendo facilitadoras da aprendizagem de forma permanente e autônoma (Mercado, 2002, p.11).

Tabela 13- Quais são as suas principais dificuldades na inclusão das TIC nas atividades de gestão educacional?

Gestores	Resposta dissertativa	Explicitação dos significados
Gestor E1	<i>A internet nem está funcionando bem.</i>	Falhas na conexão da internet
Gestor E2	<i>Às vezes os programas que fazemos uso estão fora do ar e termina atrasando na resolução das demandas.</i>	Instabilidade no acesso ao Portal Acadêmico

Gestor E3	<i>Sinal da internet que nem sempre é bom.</i>	Falhas na conexão da internet
Gestor E4	<i>O discente ter resistência em acompanhar esse processo digital.</i>	Resistência do discente em utilizar as TIC
Gestor E5	<i>A resistência das pessoas (alguns discentes e docentes) em fazer uso dessas ferramentas.</i>	Resistência de alguns discentes e docentes em fazer uso dessas ferramentas

Por fim, foi questionado aos gestores quais eram as suas principais dificuldades na inclusão das TIC nas atividades de gestão educacional. Como respostas, obtivemos dois aspectos em comum citados por todos: as falhas na conexão da internet e a resistência de alguns discentes e docentes em utilizar essas ferramentas das TIC.

Quartiero (1999, p.142) corrobora com os achados da pesquisa e relata que as dificuldades de utilização, decorrentes de um conhecimento ainda em estágio precário - tanto a respeito das características pedagógicas desses meios quanto das maneiras mais adequadas de empregá-los-, assim como os obstáculos referentes à operação dos sistemas pelos usuários não iniciados, são dificuldades próprias a toda e qualquer situação nova, e é este o estágio atual de discussão sobre as tecnologias da comunicação e informação e as possibilidades e entraves para a sua utilização pedagógica.

De acordo com Travaglia (2002, p.27), para a educação, a Internet pode ser considerada a mais completa, abrangente e complexa ferramenta de aprendizado do mundo. Podemos, através dela, localizar fontes de informação que, virtualmente, nos habilitam a estudar diferentes áreas do conhecimento.

Ainda segundo a autora, se por um lado a web veio quebrar algumas barreiras físicas e temporais de acesso à educação, veio criar também novos problemas para os

estudantes. Problemas de hardware, software e os habituais problemas de lentidão e quebras nas comunicações, quando fazem o acesso de sua casa. Como tentativa de resolução destes problemas, deverão estar disponíveis on-line o máximo de ajudas possíveis, principalmente na fase inicial do curso que é quando os estudantes encontram a maior parte dos problemas.

No Brasil, os esforços do Ministério de Ciência e Tecnologia, através do fomento à Rede Nacional de Pesquisas - RNP, atingiram o objetivo de interligar e conectar à Internet as principais universidades e centros de pesquisa do país. No entanto, trata-se de fomentar o uso intensivo da infra-estrutura provida pela RNP. Este uso é ainda muito desigual - ao lado de centros de excelência, que usam intensamente a rede, acessando e publicando informações, existem outros que não dispõem de meios para acessá-la, e outros ainda que a rejeitam ou não estão capacitados tecnicamente para tal. Em relação à presença da informação nacional na Internet, pode-se afirmar que ainda é pouco expressiva, mas há de se reconhecer que alguns esforços vêm sendo implementados no sentido de ampliá-la.

Lévy (1999, p. 131) argumenta que as novas tecnologias devem ser empregadas para enriquecer o ambiente educacional. Para dar conta dessa inserção no cenário educacional é solicitado aos professores novos saberes e competências para lidar criticamente com as TIC em seu dia a dia docente.

Kenski (2011, p.43) assegura ser necessário ao docente conhecer o computador, os suportes midiáticos e todas as possibilidades educacionais e interativas para aproveitá-las nas mais variadas situações de ensino-aprendizagem e nas mais diferentes realidades educacionais. O professor passa a ser o encarregado de uma grande responsabilidade - a de utilizar as TIC como recurso para construir e difundir conhecimentos em sua prática docente.

A formação de qualidade dos docentes deve ser vista em um amplo quadro de complementação às tradicionais disciplinas pedagógicas e que inclui algum conhecimento sobre o uso crítico das novas tecnologias de informação e comunicação em variadas e diferenciadas atividades de ensino. É preciso que o professor saiba utilizar adequadamente, no ensino, essas mídias, para poder melhor explorar suas especificidades e garantir o alcance dos objetivos do ensino oferecido (Kenski, 2013, p. 89).

Para Costas (2008, p.16), diretores, coordenadores e professores podem fazer da tecnologia uma ferramenta de apoio indispensável para o gerenciamento das atividades administrativas e pedagógicas. Com isso, estarão reduzindo a circulação de papéis, que se convertem em arquivos digitais e podem ser catalogados e organizados em pastas eletrônicas em um único computador central (um servidor, por exemplo) ou mesmo nos computadores distribuídos na escola (secretaria acadêmica e direção).

No âmbito pedagógico, pode-se dizer que é indiscutível a utilidade da tecnologia e dos aparatos tecnológicos, mas é importante que nesse processo sejam proporcionadas ao aluno condições para que acesse e construa de forma autônoma o conhecimento (Genovez, et al., 2014, p.6).

As tecnologias de informação e da comunicação evoluem sem cessar e com muita rapidez. A democratização do acesso a esses produtos tecnológicos e a consequente possibilidade de utilizá-la para a obtenção de informações, é um grande desafio para a sociedade atual e demanda esforços e mudanças nas esferas econômicas e educacionais de forma ampla. Para que todos possam ter informações que lhes garantam a utilização confortável das novas tecnologias é preciso um grande esforço educacional geral. Como as tecnologias estão permanentemente em mudança, o estado permanente de aprendizagem é consequência natural do momento social e tecnológico que vivemos (Kenski, 2013, p.14).

Dentro deste contexto, a UNESCO divulgou (2002, p. 46) uma relação do que seria básico para um programa de desenvolvimento dos profissionais para a adoção das TIC:

- TIC- Conceitos Básicos: Identificar e atender as funções dos principais componentes de um sistema de informação e comunicação, bem como as aplicações mais genéricas de softwares.
- 2. Usar o computador e lidar com arquivos: Usar as funções principais dos softwares mais comuns nas escolas e relacioná-las entre os diferentes sistemas.
- 3. Processador de textos: Usar um software de processamento de textos com habilidade suficiente para produzir variados tipos de documentos, legíveis e estruturados.

- 4. Transparências: Usar transparências e retroprojetores de forma estruturada e criativa.
- 5. Apresentação: Usar softwares de apresentação para compor representações gráficas e textos explicativos, bem como projetores que se fizerem necessários.
- 6. Informação e Comunicação: Ser capaz de se comunicar com outras pessoas por meio de computadores conectados à internet ou intranet, bem como acessar diferentes fontes de informação.
- 7. Bancos de Dados: Usar softwares de bancos de dados para atividades de ensino, controles acadêmicos e administração de objetos de aprendizagem.
- 8. Aspectos Éticos e Sociais: Compreender e ser capaz de explicar os dilemas éticos, sociais e econômicos associados às TIC no contexto histórico.
- 9. TIC e Trabalho: Estar atento às mudanças no mundo do trabalho causadas pela tecnologia, tanto no desenvolvimento profissional enquanto docente como no campo de conhecimento específico que atua.

Dessa forma, Santos (2009, p.21) menciona que a possibilidade da utilização das TIC no Ensino Superior é real, mas para isso, as instituições de ensino, professores e alunos devem estar cientes de que a adaptação das TIC na educação deve ser feita de uma forma que as mesmas venham a ser úteis nos processos de ensino, promovendo o despertar do interesse por novos conhecimentos.

CAPÍTULO 6: CONCLUSÃO

Ao realizar esta pesquisa referente ao Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação na Gestão Educacional no Ensino Superior, teve-se como foco principal, investigar sobre as possibilidades e contribuições que o uso das tecnologias de informação e comunicação podem propiciar na execução da gestão educacional e ao processo de democratização do ensino, em uma Instituição privada de Ensino em São Luís-MA.

Essa associação é facilmente compreendida nas falas dos educadores pesquisados, uma vez que apresentam e reforçam os subsídios decorrentes das TIC no exercício de sua função. Por estarem inseridos nesse contexto tecnológico, fazem uso expressivo e satisfatório das TIC, buscando sempre a ampliação da utilização.

A partir do estudo bibliográfico foi possível a visualização dos conceitos de gestão educacional, as funções de competências e habilidades do gestor e o uso das TIC na educação.

Através das entrevistas realizadas, pôde-se perceber, situações que se referem a gestão acadêmica e conhecer como são efetivadas no ensino superior parte dos procedimentos da sua prática através da utilização das TIC, bem como suas dificuldades e desafios.

Quanto às dificuldades retratadas pelos gestores foi interessante notar que os entraves institucionais se concentram em termos de infraestrutura operacional (equipamentos e pessoal de apoio). Não se descarta, entretanto, as questões de ordem administrativa que compete ao sistema resolver.

Ainda no tocante as entrevistas foi possível perceber que existe por parte dos gestores uma grande preocupação em relação à adesão dos discentes e docentes na utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação no processo educacional, visto que a maioria dos processos vivenciados pelos gestores dependem também da comunidade escolar.

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, a começar pela comunidade escolar: pais, alunos, professores, funcionários, gestores, etc. Acredita-se que eles tem um 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 de 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 conhecimentos técnicos-científicos.

Verificou-se que a gestão do ensino superior correlaciona-se ao processo de gerir a dinâmica do ensino superior como um todo e que por parte do diretor e dos coordenadores de curso entrevistados, cada vez mais busca-se uma gestão comprometida com a prática da qualidade do ensino, aprendizagem significativa e a descentralização para formação docente, superando limites e buscando soluções inovadoras comprometidas.

Constata-se que as TIC têm na gestão educacional um papel extremamente eficaz. Para os sujeitos envolvidos no processo, especialmente nos processos de gestão, é evidente que as TIC têm o potencial de diminuir as fronteiras e ampliar a circulação da informação, ocasionando a construção do conhecimento e a melhora da performance do processo de ensino aprendizagem.

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

REFERÊNCIAS

- Aguiar, I. A., Passos, E. (2014). *A tecnologia como caminho para uma educação cidadã*. Recuperado de: <https://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2014/Artigo%20A%20TECNOLOGIA%20COMO%20CAMINHO%20PARA%20UMA%20EDUCACAO%20CIDADA.pdf>.
- Almeida, M. (2003). Tecnologias e Gestão do Conhecimento na Escola. *Revista Gestão educacional e tecnologia*. (2a Ed., Cap. VII, pp. 141-159). São Paulo: Avercamp.
- Almeida, A., Lopes, E. S. L., Camilo, J. T. S., & Choi, V. M. P. (Orgs.) (2016). *Manual APA: regras gerais de estilo e formatação de trabalhos acadêmicos*. São Paulo: FECAP. Recuperado de <http://biblioteca.fecap.br/wp-content/uploads/2012/08/Manual-APAregras-gerais-de-estilo-e-formatacao-de-trabalhos-academicos.pdf>.
- Almeida, M., Rubim, L. (2004). *O papel do gestor escolar na incorporação das TIC na escola: experiências em construção e redes colaborativas de aprendizagem*. São Paulo: PUC.
- Alonso, M. (2007). Formação de Gestores Escolares: Um Campo de Pesquisa a Ser Explorado. in *Tecnologias na formação e na gestão escolar*, São Paulo: AVERCAMP, p. 120-132.
- Arduini, D., Denni, M., Lucchese, M., Nurra, A., Zanfei, A. (2013, dez) The role of technology, organization and contextual factors in the development of e-government services: an empirical analysis on italian local public administration. *Structural change and economic dynamics*, v. 27, p. 177-189.
- Bancovsky, R. (2008). *Formação e prática de gestão escolar com o uso das tecnologias* (dissertação de mestrado). Pontifícia universidade católica de são Paulo. São Paulo, Brasil.
- Batista, F. S., Gonzalez, W. R. C. (2016). O uso das tecnologias da informação e comunicação (tics) e as escolas de referência em gestão. *RIAAE – Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 4 (11), p. 2159-2173.
- Bardin, L. (1979). *Análise de Conteúdo*. Edições 70, Lisboa.
- Barreto, R.G. (2002). Tecnologias nas salas de aula. In: LEITE, M.; FILÉ, W. (Org.). *Subjetividades, tecnologias e escolas*. Rio de Janeiro: DP&A, p. 43-56.
- Belloni, M. L. (2001). *O que é Mídia e Educação*. Campinas, São Paulo: Autores Associados.
- Bertoldo, E., (2010, dez.). A concepção marxista de educação em leontiev. *Revista eletrônica arma da crítica* (ano 2). Alagoas, Maceió, Brasil, 2 (especial). Recuperado de: http://www.armadacritica.ufc.br/phocadownload/artigo_11_especial.pdf.

- Bonilla, M. H. S., Pretto, N. L. (2011). *Inclusão Digital*. Polêmica Contemporânea. (Coleção Educação, Comunicação e Tecnologia). (Vol. II). Salvador: Editora da Universidade Federal da Bahia.
- Busnello, C. P. (2014). *Uso de tecnologias nos processos de gestão educacional: o caso do pde interativo*. (Trabalho de conclusão de curso). Universidade Federal da Fronteira do Sul, Erechim, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bottentuit J. B. Jr & Coutinho, C, P. (2008). The Conception of a Rubric to Evaluate Educational Portals on the Web. In: Proceedings of International Technology, Education and Development Conference (INTED). 2008. *Anais eletrônicos*.Valencia. Recuperado de: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7765/1/758.pdf>.
- Brasil. *Lei n. 9394, de 20/12/96*, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, Diário Oficial da União, n. 248, 1996.
- Brasil. MEC (2008). *Guia de tecnologias educacionais*. Ministério da educação, Brasília, Brasil.
- Brito, G. S.; Purificação, I. (2015). *Educação e novas tecnologias: um repensar*. (2a. ed.) Curitiba: Editora InterSaberes.
- Cavalcanti, C. C., Strozzi, G. (2008). Os universitários brasileiros de EaD frente à realidade tríade: inclusão digital, cidadania e democratização. *Revista brasileira de aprendizagem aberta e a distância- RBAAD*. São Paulo, Brasil, 1(19), 10-16.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education* (6th Ed.). London: Routledge. Creswell, J. & Miller, D. (2000). *Determining Validity in Qualitative Inquiry. Theory Into Practice*, 3 (39), 124-130.
- Costas, F. A. T. (2018). Educação inclusiva: reflexões acerca do processo e da nova política nacional. *Revista Educação Cidadã*, Santa Maria, 1 (1), set., 44-49.
- Coutinho, C. & Chaves, J. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), pp. 221-244.CIEd - Universidade do Minho.
- Chizzotti, A.(2006). *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais*. RJ: Vozes. p.113-131.
- Chaves, E. (1987) Tecnologia na Educação, Ensino a Distância e Aprendizagem Mediada pela Tecnologia: conceitos básicos. *Revista de Educação*, PUC- Campinas, 3(7), 29-43.
- Curran, J. *Media and democracy*. Londres; Nova York: Routledge, 2011.

- Deslauriers J. P. (1991). *Recherche Qualitative*. Montreal: McGraw Hill.
- Dorigoni, G. M. L.; Silva, J. C. (2011). *Mídia e Educação: o uso das novas tecnologias no espaço escolar*. Recuperado de : www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1170-2.pdf.
- Estêvão, C. A. V. (2004). *Educação, justiça e democracia: estudo sobre as geografias da justiça em educação*. São Paulo: Cortez.
- Ferreira, N. S. C. (2004). Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na "cultura globalizada. *Revista Educação e Sociedade*. Campinas, São Paulo, Brasil, 89 (25), 1225-1249.
- Ferrés, J. (1996). *Televisão e educação*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC.
- Fornazari, S. A. (2011). *Software "ENSINO"* (versão 1.5.5). [Programa de computador]. Universidade Estadual de Londrina, Londrina.
- França, T. B. (2010). *A gestão educacional e as novas tics aplicadas à educação*. Universidade Anhaguera. (Anuário da produção acadêmica docente- nº8). Valinhos, São Paulo, Brasil.
- Genovez, M. S., Carleto., N., Cardoso, A. M., & M. Rodrigues, S. C. (2014). Educação, tecnologias da informação e comunicação: possibilidades e desafios EaD Em Foco, 4(1). Recuperado de: <https://doi.org/10.18264/eadf.v4i1.192>.
- Gesser, V. (2012). Novas tecnologias e educação superior: Avanços, desdobramentos, Implicações e Limites para a qualidade da aprendizagem. *IE Comunicaciones: Revista Iberoamericana de Informática Educativa*, n. 16, p. 23-31.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5a ed.) São Paulo: Atlas.
- Goldenbergue, M. (2004). *A arte de pesquisar*. Editora Record (8a ed.) Rio de Janeiro, Brasil.
- Gonzales, M. (2005). *Fundamentos da Tutoria em Educação a Distância*. São Paulo: Editora Avercamp.
- Gonyeau, M. J. (2009). *Additional resources for new faculty. Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 1, 33-40.
- Hessel, A. (2004). *As TIC podem auxiliar na gestão da escola?* São Paulo: PUC.
- Kalinke, M. A. (1999). *Para não ser um professor do século passado*. Curitiba: Gráfica Expoente.
- Kenski, V.M. (2011). *Educação e Tecnologias o Novo Ritmo Da Informação*. (8ª ed.). Campinas, São Paulo: Papirus.

- Kenski, V. M. (2013). *Tecnologias e ensino presencial e a distância*. Campinas, SP: Papirus.
- Koch, M. Z. (2013). *As tecnologias no cotidiano escolar: uma ferramenta facilitadora no processo ensino-aprendizagem* (trabalho de conclusão de curso de pós-graduação). Universidade Federal de Santa Maria, Sarandi, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: as introduction to qualitative reserch interviewing*. Londres. Sage Publications
- Laville, C.; Dionne, J.(1999). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Belo Horizonte: UFMG.
- Lemos, A. (2013). *Cibercultura. Tecnologia e vida social na cultura contemporânea*. (6a ed.). Porto Alegre: Sulina.
- Leonhard, M. D., Castro, D. D., Castro, R. L. S., Tarouco, L. M. R. (2003, set.). *ELEKTRA: Um Chatterbot para Uso em Ambiente Educacional*. *Revista Novas Tecnologias na Educação*, 2 (1). Recuperado de: <https://seer.ufrgs.br/renote/article/view/14336/8251>.
- Levy, P. (1999). *Cibercultura*. São Paulo: Ed. 34.
- Lima J. A. S. (2007). *A escola no contexto das tecnologias de comunicação e informação: do dialético ao virtual*. Salvador: EDUNEB.
- Luck, H. (2004). *Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional*. Paulo: PUC-SP.
- Ludke, M., André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Maggio, M. O. O. (1997). *O campo da tecnologia educacional: algumas propostas para a sua reconceitualização*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Masetto, M. T. (2009, jul). Formação pedagógica dos docentes do ensino superior. *Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração*. São Paulo: Pontificia Universidade Católica de São Paulo, 2 (1), 04-25.
- Mendes, A. (2008). *TIC – Muita gente está comentando, mas você sabe o que é?* Portal IMaster. Recuperado de <http://imasters.com.br/artigo/8278/gerencia-de-ti/tic-muita-gente-esta-comentando-mas-voce-sabe-o-que-e/>.
- Mercado, L. P. L. (org.) (2002). *Novas tecnologias na Educação: reflexões sobre a prática*. Maceió: EDUFAL.
- Monteiro, J. F. (2011). *Desafios e perspectivas da gestão democrática* (Trabalho de conclusão do curso de pedagogia). Universidade Estadual da Paraíba, Guarabira, Paraíba, Brasil.

- Moraes, M. G. (2016). *Tecnologias e Educação: a constituição de um corpus de pesquisa*. Tese (Doutorado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, Goiás. 2016. Recuperado de: <http://www.anped.org.br/sites/default/files/poster-gt16-4050.pdf>.
- Moran, J. M. (2000). *Mudanças na comunicação pessoal: gerenciamento integrado da comunicação pessoal, social e tecnológica*. São Paulo: Paulinas.
- Morgado, J.C. (2012). *O estudo de caso na investigação em educação*. Portugal: De fato.
- Negroponte, N. (1995). *A Vida Digital*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Oliveira, A. M. G, Lima, G. S. N. (2015). A gestão educacional e a efetivação de políticas públicas para utilização das tic na educação. *Revista Exitus*. Santarém, Pará, Brasil. 2(5), 125-137.
- Paldês, R.Á. (1999). *O uso da internet na educação superior de graduação: estudo de caso de uma universidade pública brasileira*. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, DF.
- Paro, V.[Vitor]. (2006). *Administração escolar introdução a crítica*. (14a ed.). São Paulo: Cortez.
- Pazeto, A. E. (2000). *Participação: exigências para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização*. Brasília, Brasil.
- Perrenoud, F.(2000). *Dez novas competências para ensinar*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- Primo, A. F. T., Coelho, R. L., Paim, M. F. R., Reichel, D. (2000). *O uso de chatterbots na educação à distância*. Universidade Estadual de Campinas- UNICAMP, São Paulo, Brasil.
- Prodanov, C. C., Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico*. (2a ed.) Universidade Feevale. Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Quaresma, S. J., Boni, V. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC* (Vol. 2 nº 1 (3), p. 68-80), Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Quartiero, E. M. (1999). As tecnologias da informação e comunicação e a educação. *Revista Brasileira de Informática na Educação*, Santa Catarina, Paraná. Brasil, 4 (2), 01-22.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L . (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva. Recuperado de: <http://www.fep.up.pt/docentes/joao/material/manualinvestig.pdf>.
- Rampelotto, E.M., Melara, A. y Linassi, P.S. (2015). Gestão escolar. O uso das tecnologias de informação e comunicação e suas possibilidades. *Educere*. XII Congresso Nacional de Educação. PUCPR, 26 a 29/10/2015. Recuperado de: http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2015/19668_10826.pdf.

- Ribeiro, E. N. (2007). *A importância dos ambientes virtuais de aprendizagem na busca de novos domínios da ead*. Centro Federal de Educação Tecnológica. Goiânia.
- Rodrigues, D. (2008, out.). Desenvolver a Educação Inclusiva: Dimensões do Desenvolvimento Profissional. *Inclusão: Revista da educação Especial/Secretaria de Educação Especial*, v.4, n ° 2. Brasília, 2 (4), 7-16.
- Ruiz, A. C. (2014). *O uso de tecnologias na gestão escolar*. Os desafios da escola pública paranaense na perspectiva do professor pde. Curitiba, Paraná, Brasil.
- Sander, B. (2005). *Políticas públicas e gestão democrática da educação*. Brasília: Liber Livro.
- Brito, Glauca da Silva. (2006). Tecnologias para transformar a educação. *Educar em Revista*, (28), 279-282. Recuperado de: <https://doi.org/10.1590/S0104-40602006000200018>.
- Santos, A. C. B. (2009). *A utilização das tic como meio facilitador do processo ensino aprendizagem nas séries iniciais do ensino fundamenta* (Trabalho de conclusão de curso da pós graduação em gestão escolar). Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil.
- Saviani, D. (2007). Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos. *Revista Brasileira de Educação*, Caxambu, v. 12, n. 34, 152-165.
- Sebriam, D. C.S. (2009). *Utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação no Ensino de Educação Física*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Mídias para a Educação). Université de Poitiers Faculdade de Motricidade Humana de Lisboa Universidad Nacional de Educación a Distancia de Madrid. Madrid.
- Senger, I.; Brito, M. J. (2005). Gestão de Sistema de Informação Acadêmica: Um Estudo Descritivo da Satisfação dos Usuários. *Revista de Administração da Mackenzie*, v. 6, n. 3, p. 12-40.
- Silva, F. S., Correa, E. S. (2004, jun.). Novas tecnologias e educação: a evolução do processo de ensino e aprendizagem na sociedade contemporânea. *Revista Educação e Linguagem*, 1 (1), 23 -35.
- Sousa, S. B.(2002). *Os processos da globalização*. In: SOUSA SANTOS, B. (Org.). A globalização e as ciências sociais. São Paulo: Cortez.
- Strauss, A.; Corbin, J.(2008). *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da pesquisa fundamentada*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Sznelwar, L. I., Uchida, S., Lancman, S. (2003). A subjetividade no trabalho em questão. *Tempo social, revista de sociologia da USP*, São Paulo, Brasil, 1 (23), 11-30.
- Szymanski, M. L. S., Méier, W. M. B., (2014, Jul/dez). Concepções de ensino e de aprendizagem: superando a burocracia curricular. *Revista de Administração Educacional*. Recife, v. 1, n. 2. Recife, Brasil. p. 62-74.

- Takahashi, T. (2000). *Sociedade da informação no Brasil*: livro verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia.
- Tosta, S. P. (2009). *Reflexões sobre a interface antropologia e educação*. Minas Gerais: 10ª Reunião de Antropologia da Mercosul.
- Travaglia, L. C. (2002). *Gramática e interação: uma proposta para o ensino da gramática no 1º e 2º grau*. 1ª Edição. São Paulo: Cortez.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- UNESCO (2012). *Information and communication technology in education: a curriculum for schools and programme of teacher development*. Unesco: Paris. Recuperado de: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000129538_eng.
- Valente, J. A. (1999). *Informática na educação*. Revista Pátio, ano 3. n. 09. Porto Alegre.
- Valerien, J. (1993). *Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento*. (2ª ed.) São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco – Mec.
- Vallin, C.; Rubin, L.C.B. (2007). Articulação Administrativa e Pedagógica na Gestão Escolar com o uso das Tecnologias. In ALMEIDA, M. E. B.; ALONSO, M. (orgs.) *Tecnologia na Formação e na Gestão Escolar*. – São Paulo: Avercamp. Recuperado de:
http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financieiro/Programas_e_Fundos/prouca.html
<http://www.educacao.am.gov.br/2013/08/seduc-capacita-professores-para-a-utilizacao-delousas-digitais/>
- Vasco, A. M. (2008). *Inclusão digital em escolas- estudo de caso: Escola Municipal Lêda de Lima Canário*. (Monografia apresentada ao curso de Pós Graduação em Informática na Educação da Universidade Estadual de Londrina). Londrina
- Veraszto, E. V. (2004). *Projeto Teckids: Educação Tecnológica no Ensino Fundamental*. Dissertação de Mestrado. Campinas: UNICAMP.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Ziukoski, L. C. C. (2010). *Integração do Moodle com o banco de dados institucional da UFRS*. Porto Alegre: UFRS.
- Zuin, A. A. S. (2010). O Plano Nacional de Educação e as tecnologias da informação e comunicação. *Educação & Sociedade*, Campinas, São Paulo, 112 (31), 961-980.

ANEXO



UNIVERSIDADE
CATOLICA
PORTUGUESA

BRAGA

ANEXO 1: TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS

Ilmo. Sr (a) Coordenador de Curso de Graduação da Faculdade intitulada de maneira fictícia “Z”, Eu, Liane Maria Rodrigues dos Santos, matriculado no mestrado em Ciências da Educação, especialidade Administração e Organização Escolar, da Universidade Católica Portuguesa - Braga, sob a orientação do Professor Dr. Carlos Alberto Vilar Estêvão, venho solicitar a V. Sa. a autorização para coleta de dados na sua entrevista, com a finalidade de realizar a pesquisa de mestrado, em que se investiga Investigar as possibilidades e contribuições que o uso das tecnologias de informação e comunicação podem propiciar na execução da gestão educacional e ao processo de democratização do ensino, em uma Instituição privada de Ensino em São Luís-MA.

A coleta de dados ocorrerá mediante a utilização de entrevista. Igualmente, assumo o compromisso de utilizar os dados obtidos somente para fins científicos, bem como garanto o anonimato da instituição e de todos os envolvidos.

Agradecemos antecipadamente e esperamos contar com a sua colaboração.

Atenciosamente,

Liane Maria Rodrigues dos Santos

Requerente

Autorização: _____

APÊNDICE



UNIVERSIDADE
CATOLICA
PORTUGUESA

BRAGA

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Considerando atender a finalidade da nossa pesquisa de mestrado, cujo objetivo geral é investigar as possibilidades e contribuições que o uso das tecnologias de informação e comunicação podem propiciar na execução da gestão educacional e ao processo de democratização do ensino, em uma Instituição privada de Ensino em São Luís- MA. Contamos com a sua colaboração para responder à nossa entrevista!

CARACTERIZAÇÃO DOS GESTORES

<u>DADOS PESSOAIS</u>	
Idade:	
Função atual:	
Tempo na área da educação:	
Tempo na função atual:	
<u>FORMAÇÃO ACADÊMICA</u>	
Graduação:	Pós- Graduação/Área:

COMPREENDER A PRÁTICA DOS GESTORES NO USO DAS TIC:

1. O que você compreende por Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)?

2. Você considera válido o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) no ambiente educacional, por quê?

3. De que forma você utiliza as TIC no seu trabalho?

4. Que contribuições você apontaria que as TIC favoreceram no desempenho da gestão escolar?

5. Tem algum suporte tecnológico que subsidie a Faculdade como um todo?

6. Quais os desafios encontrados no uso das TIC em sua Instituição de Ensino?

7. Você percebe alguma relação das TIC no processo ensino-aprendizagem, que possibilite uma ação coletiva transformadora para a mudança social? (Acompanhamento do docente/discente)

8. Qual sua percepção sobre a utilização das tecnologias de informação no processo de comunicação com a comunidade escolar (corpo docente, funcionários, pais, alunos)?

9. Na Faculdade teve alguma formação para o uso das TIC?

10. Na sua percepção, de que forma o uso das TIC na gestão educacional pode promover uma democratização do ensino?

11. Quais são as suas principais dificuldades na inclusão das TIC nas atividades de gestão educacional?
