



Gestão democrática e tecnologias digitais na educação pública: o diferencial da gestão escolar

Democratic management and digital Technologies in public education: the difference in school management

Alessandra de Souza Santos¹

Jaciara de Sá Carvalho²

Joana Milliet³

Resumo:

Ações para a integração de tecnologias nas escolas básicas vêm sendo desenvolvidas há décadas, mas o desafio continua. É crescente a pressão para que a rede pública prepare sua comunidade para sociedades cada vez digitalizadas. Na escola, o gestor seria o principal ator a promover a integração de tecnologias às práticas pedagógicas, mas não sob o viés neoliberal que tende a se expandir com essas mesmas tecnologias produzidas por BigTecs. Marcos legais estabelecem a gestão democrática como princípio básico, assim como estudos valorizam o estímulo à participação crítica para a integração. Neste sentido, o artigo discute achados de uma pesquisa que analisou papel da gestão escolar para a integração de tecnologias nas práticas pedagógicas sob o princípio de gestão democrática após um período ímpar para esse movimento, o ensino remoto emergencial. Gestores, orientadores, membros do Conselho Escolar e A.P.M de uma rede pública municipal do RJ participaram da pesquisa qualitativa desenvolvida sob abordagem crítica. A investigação aponta que o diferencial da gestão democrática no processo de implantação das TDICs nas escolas, envolve o engajamento da comunidade escolar de maneira participativa, ainda assim permanecem iniciativas isoladas nas escolas por conta, sobretudo, da precariedade de infraestrutura.

Palavras-chave: Tecnologias Digitais; Gestão Democrática; Rede Pública de Educação Básica.

Abstract:

Actions to integrate technologies in basic schools have been developed for decades, but the challenge continues. There is growing pressure for the public network to prepare its community for increasingly digitalized societies. At school, the manager would be the main actor promoting the integration of technologies into pedagogical practices, but not under the neoliberal bias that tends to expand with these same technologies produced by BigTecs. Legal frameworks establish democratic management as a basic principle, just as studies value encouraging critical participation for integration. In this sense, the article

1 Doutora em Educação pela Universidade Estácio de Sá (Unesa) - Brasil; Integrante do grupo Conexões: Estudos e Pesquisas em Educação e Tecnologia. <https://orcid.org/0000-0001-5447-8083>. E-mail: alessandra.s.com@gmail.com.

2 Doutora em Educação pela USP; Universidade Federal do Estado do Rio (Unirio) e Universidade Estácio de Sá (Unesa) – Brasil; Programas de Pós-graduação em Educação da Unirio e Unesa. Líder do grupo Conexões: Estudos e Pesquisas em Educação e Tecnologia; Bolsista de Produtividade em Pesquisa (CNPq) e Jovem Cientista do Nosso Estado (FAPERJ), Processo E-26/200.213/2023; <https://orcid.org/0000-0003-1497-3930>. E-mail: jsacarvalho@gmail.com.

3 Doutora em Educação pela PUC-Rio; Pós-doutoranda no Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Estácio de Sá (Unesa) – Brasil; Integrante do grupo Conexões: Estudos e Pesquisas em Educação e Tecnologia; Bolsista do Programa Pós-Doutorado Nota 10 da Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ), Processo SEI-260003/000182/2024. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9930-6872>. E-mail: joanamilliet@gmail.com.

discusses findings from research that analyzed the role of school management in integrating technologies into pedagogical practices under the principle of democratic management after a unique period for this movement, emergency remote teaching. Managers, advisors, members of the School Council and A.P.M from a municipal public network in RJ participated in the qualitative research developed under a critical approach. The investigation points out that the differential of democratic management in the process of implementing TDICs in schools involves engaging the school community in a participatory manner, yet isolated initiatives remain in schools due, above all, to precarious infrastructure.

Keywords: Digital Technologies; Democratic management; Public Basic Education Network.

Introdução

Não é de hoje que a educação enfrenta desafios diversos resultantes tanto das rápidas transformações de culturas promovidas pela tecnologia quanto das pressões dessa indústria que vê a educação como um grande mercado lucrativo, cujos propósitos são determinados pela expansão de poder político e econômico (Ferreira; Lemgruber, 2018). Ainda assim, apesar da alta taxa de acesso à internet, apenas 22% dos brasileiros acima de dez anos desfrutam de condições satisfatórias de conectividade⁴ (Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR – NIC.br, 2024). Some-se aos desafios, a recente disseminação de recursos com inteligência artificial a promover indagações sobre as formas de preparar os estudantes para lidar com esse cenário complexo.

No rastro do discurso da necessidade de formação dos jovens para uma “sociedade digital”, empresas de tecnologia têm feito grandes investimentos em Educação oferecendo não só a venda de pacotes de produtos para as secretarias com “soluções” para todos os tipos de “problemas” enfrentados pelas escolas (Selwyn, 2017), mas também recursos gratuitos em troca da captura de um volume gigantesco de dados de estudantes e professores, que convertem-se em altas taxas de lucros para essas empresas (Williamson *et al*, 2020).

Diante de uma escola pública pressionada em se conectar a realidades cada vez mais digitalizadas (Harari, 2016), gestores escolares se deparam com a necessidade de promover a integração de recursos digitais às práticas pedagógicas de forma crítica e a partir de uma perspectiva promotora de cidadania: a democrática. Não seria demais lembrar que, na

⁴ O conceito de conectividade significativa, apresentado no estudo (Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR – NIC.br, 2024) considera dimensões territoriais, sociodemográficas e socioeconômicas de uso da Internet (partindo de uma concepção de inclusão digital que vai além do acesso) e também os tipos de atividades desenvolvidas na rede (habilidades digitais dos usuários).

Constituição Federal (Brasil, 1988), a gestão democrática foi estabelecida como um dos sete princípios necessários para se ministrar o ensino público em nosso país. Em seu encaixe, a LDBEN (Brasil, 1996) em seu Art. 3º, incisos VIII e IX, respectivamente, menciona a “gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino”, sinalizando sobre a “garantia de padrão de qualidade” (Brasil, 1996, [não paginado]). A gestão democrática é também assegurada pela e na Lei Estadual nº 3.067/98 (Rio de Janeiro, 1998).

Este amparo legal produziu mudanças significativas nas discussões sobre a democratização da gestão escolar. Segundo Costa e Paulo (2021), como um elemento de políticas educacionais, a gestão democrática trouxe a possibilidade de transformação do cenário burocrático, centralizador, impositivo e autoritário em que estava imerso o fazer educacional. Entretanto, o ensino público brasileiro ainda carrega as marcas do modelo de administração conservadora vigente nas décadas passadas, por isso o movimento em favor da descentralização e da democratização da gestão das escolas públicas, apesar de ter crescido nas últimas décadas, apresenta-se como um grande desafio à prática do “chão da escola”. Um dos entraves para o diretor escolar, em seu cotidiano, é a estrutura burocrática em que está organizada a escola pública.

A presença das TDICs no trabalho realizado pela escola, envolvendo gestores, professores, alunos e comunidades, mobiliza várias dimensões, entre elas, a pedagógica, podendo romper com padrões existentes na rotina tradicionalmente constituída no ambiente escolar (Silva, 2020). A gestão possui um papel fundamental no processo de integração das tecnologias às práticas pedagógicas e Silva (2019) ressalta que para que isto ocorra, além da infraestrutura adequada, é necessária formação continuada de professores e equipe gestora.

Integrar TIDC às práticas pedagógicas pela gestão democrática não é tarefa fácil. Exigiria uma agenda de discussões, priorizando a participação popular, a valorização dos (as) trabalhadores (as) da educação e um currículo escolar contextualizado, buscando integrar as comunidades interna e externa no cotidiano escolar, com o objetivo de diminuir o espaço das contradições, minimizando as discrepâncias entre realidade e proposições.

Valeria ressaltar que a participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar. Não se poderia reduzir democracia à participação, embora não haja democracia sem participação. Nesse sentido, Paro (2000, 2016) defende que, no âmbito escolar, não basta ter presente a necessidade de participação da população na escola, é fundamental verificar em quais condições essa participação pode tornar-

se realidade. A gestão da escola impacta diretamente o pedagógico, pois, sendo democrática, promove a democratização em sua prática: “[...] democracia não se concede, se realiza: não pode existir ‘ditador’ democrático” (Paro, 2016, p. 25). A gestão democrática é, portanto, uma ação coletiva, envolvendo a participação e objetivos comuns, assim como responsabilidades. Se a escola acredita em uma sociedade crítica, justa e igualitária, suas práticas pedagógicas envolverão o exercício da cidadania com bases na convivência democrática, inclusive para integração de tecnologias digitais em práticas pedagógicas.

Tanto o uso de tecnologias quanto a gestão democrática ainda são desafios para a educação. Ações para a integração de tecnologias nas escolas vêm sendo desenvolvidas há décadas, mas, muitas vezes, são suspensas ou finalizadas pelos governos, cuja prática tem sido a descontinuidade. Entretanto, no período do Ensino Remoto Emergencial (ERE), durante a pandemia de Covid-19, parte dos estudantes, professores e gestores vivenciaram essa integração. Foi necessário atuar dentro de uma realidade inesperada, estando ou não preparados, habilitados e equipados, havendo a necessidade de quebrar rotinas, buscar novas estratégias e metodologias, utilizar novos recursos, apropriarem-se das TDIC e prontamente ajudarem os alunos.

A partir deste cenário, e da problemática e referenciais sintetizados na seção anterior, este artigo apresenta os achados de uma pesquisa que buscou analisar o papel da gestão escolar para a integração de tecnologias nas práticas pedagógicas a partir de uma perspectiva de gestão democrática durante a pandemia.

1. Metodologia

A pesquisa desenvolvida sob abordagem qualitativa explorou o espectro de opiniões e as diversas representações sobre o assunto em questão (Bauer; Gaskell, 2008). A investigação foi desenvolvida junto à rede municipal pública de Nova Iguaçu, localizada na Baixada Fluminense, no estado do Rio de Janeiro (Santos, 2023). Além de anotações de Diário de campo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com participantes de cinco escolas, a saber: 10 gestores, 10 orientadores, 7 membros do Conselho Escolar e 7 da Associação de Pais e Mestres (A.P.M.) no final de 2022 e início de 2023. Diferente da amostra probabilística, a pesquisa qualitativa demanda uma amostra dos pontos de vista e para isso, não existe um método para selecionar os entrevistados nas investigações qualitativas. Bauer e Gaskell (2008)

afirmam que devido ao fato de o número de entrevistados ser pequeno, o pesquisador deve usar sua imaginação social científica para montar a seleção dos respondentes.

Segundo Godoy (1995, p. 21), em estudos qualitativos, “um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada”. Assim, de acordo com o autor, o investigador sai a campo com o objetivo de compreender o fenômeno em análise através da ótica dos participantes, levando em conta todas as perspectivas. São reunidos e analisados diversos tipos de dados para uma compreensão abrangente da dinâmica do fenômeno.

As entrevistas foram realizadas em escolas de Ensino Fundamental (EF) – Anos Iniciais, indicadas pela Secretaria Municipal de Educação (SEMED)⁵. Nesta pesquisa, a escolha pelo EF deve-se ao fato de que o docente deste segmento estar em regência de turma todos os dias da semana, facilitando o acompanhamento do planejamento por parte do orientador pedagógico e equipe diretiva. Esse contexto viabilizou maior fidedignidade à análise da utilização das TDIC integradas às práticas pedagógicas.

O critério adotado pela SEMED para a seleção dessas escolas considerou: Gestão com perspectiva democrática e Utilização das Tecnologias. As entrevistas ocorreram presencialmente de forma individual, com cada membro das equipes e seguiram um roteiro previamente estabelecido para levantar informações a respeito da gestão escolar, infraestrutura escolar e proposta pedagógica. Após a transcrição das entrevistas gravadas em áudio, foi realizada análise de conteúdo a partir de contribuições de Bardin (1977) e Franco (2008).

2. Discussão dos achados de pesquisa

Nas entrevistas com diretores, orientadores e integrantes do conselho escolar e APM procurou-se primeiramente saber o que compreendem por gestão e o que envolve a função de diretor⁶.

⁵ Antes do contato com a SEMED, a pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade, via Plataforma Brasil, tendo por finalidade defender os interesses dos sujeitos do estudo em sua integridade e dignidade, contribuindo para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Projeto No. 56905422.9.0000.5284

⁶ Como forma de garantir o anonimato, cada escola recebeu no texto uma letra de identificação: A B, C, D, E. Em todas as escolas, as duas diretoras participaram das entrevistas. Identificamos diretor-geral com a letra da escola e o número 1 e diretor-adjunto, com a letra e o número 2. Os orientadores pedagógicos foram identificados também com a letra e o número 1 e orientadores educacionais com o número 2.

“Aqui na escola tentamos a cada dia promover uma gestão participativa, escutando as necessidades, anseios, as opiniões das pessoas. Consideramos importante esse processo de escuta para uma gestão. Estamos abertas as sugestões e buscamos tomar decisões ouvindo as opiniões da comunidade escolar. Assim, percebemos a gestão como um gerenciamento das ações e dos processos na escola, seja na parte administrativa, no pedagógico, como também a gestão de pessoas. **Promovemos o debate político e crítico em nossa comunidade escolar a partir de reuniões mensais, realizando reflexões sobre a educação de uma forma ampla chegando até a nossa realidade, nossa escola**” (Diretora B2. Grifo nosso).

Assim como se observa no trecho da fala da Diretora B2, os relatos dos diretores, em sua maioria, demonstraram preocupação quanto ao envolvimento e participação da comunidade escolar nos processos decisórios, sendo pontuadas questões como transparência nos processos, mediação nas relações, gerenciamento nas demandas administrativas e pedagógicas, com algumas características de uma concepção democrático- participativa, como defende Libâneo (2018). Para o autor, a organização e os processos de gestão, incluindo a direção, assumem diferentes significados, de acordo com a concepção que se tenha dos objetivos da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos. Ressalta que, numa concepção técnico-científica da escola, a direção é centralizada numa pessoa, as decisões vêm de cima para baixo, bastando cumprir um plano previamente elaborado, sem participação da comunidade escolar. Entretanto, numa concepção democrático-participativa, o processo de tomada de decisões se dá coletivamente a partir da participação da comunidade escolar.

Durante as entrevistas, questionamos se a concepção de gestão praticada contribuiria para a busca da integração das TDIC às práticas pedagógicas. Enquanto algumas respostas não possuíam uma definição sobre gestão democrática e apenas sinalizavam sobre momentos de formação de professores para utilização das tecnologias, outras traziam características de uma gestão participativa, evidenciando sua influência para a utilização e implementação nas aulas, como observamos no depoimento abaixo:

“Com a gestão democrática e a participação das pessoas na escola, facilita buscarmos meios para melhorar a utilização das tecnologias nas práticas pedagógicas, **nas reuniões pedagógicas trocamos as boas práticas entre os professores, além de dar sugestões para implementação nas aulas**” (Diretora B2. Grifo nosso).

O gestor escolar tem um papel muito importante na implantação das tecnologias no ambiente escolar, podendo auxiliar nesta integração, proporcionando, a todos os envolvidos nos processos de ensino e aprendizagem, oportunidades para a boa utilização dos recursos tecnológicos disponíveis e poder promover as mudanças que a educação necessita (Silva; Lima; Souza, 2019). As respostas analisadas demonstraram a presença do gestor escolar como

liderança, mas nem todas as falas evidenciaram as ações de gestão para promoção desta integração.

A gestão democrática vai além da participação, envolve discussões políticas e pedagógicas. Freire (1997) ressalta que, numa perspectiva progressista, democrática e não autoritária, não se muda a “cara” da escola por portaria, não se decreta que a escola será competente. A mudança da “cara” da escola implica também em ouvir a comunidade escolar, os colegiados. Sobre a participação das instâncias colegiadas nos processos de decisões da escola, os diretores, de uma forma geral, informaram que apoiam e estimulam a participação da APM, do Conselho Escolar, mas nenhuma escola pesquisada possuía Grêmio Estudantil.

Quanto às decisões que envolvem o uso de TDIC no processo de ensino-aprendizagem, os resultados revelam que os professores participam mais ativamente, enquanto a participação dos alunos parece ser limitada, possivelmente devido à ausência de organizações estudantis atuantes, como os grêmios. A diretora da escola B1 conta:

“Temos uma escuta ativa quanto ao pedagógico da escola, os professores possuem autonomia para decidir as estratégias e recursos utilizados em suas práticas, recebendo nosso suporte para executar da melhor forma seu planejamento” (Diretora B1).

É fundamental que o professor se sinta seguro e reconheça sua importância no processo de integração das tecnologias no espaço escolar. Para isso, é recomendável a atuação do gestor escolar nesse contexto, criando oportunidades de participação dos docentes em decisões que envolvem o uso das TDIC, em momentos de trocas de experiências, sugestões para aquisição de artefatos, equipamentos e serviços.

Nas entrevistas as equipes de orientadores educacionais e pedagógicos explicitaram que a perspectiva democrática de gestão, sob a qual acreditam atuar, favoreceria a integração das tecnologias digitais às práticas pedagógicas.

“Uma gestão escolar com pressupostos democráticos, facilita em todos os processos na escola, incluindo o de integração das tecnologias às aulas. Aqui na escola sempre discutimos muito sobre as transformações no mundo que as tecnologias trouxeram, buscamos sempre por um olhar crítico sobre as consequências dessas transformações. (...) Nossos alunos possuem aparelhos celulares, veem televisão, alguns tem acesso à internet em casa, precisam estar preparados para receber criticamente essas informações” (A1).

Analisando este depoimento, podemos perceber o quanto a concepção democrática pode fazer a diferença na escola; apesar da escola não ter os recursos digitais e uma infraestrutura

apropriada, as orientadoras compreendem que a integração às práticas pedagógicas vai além de sua utilização: contempla dialogar e promover um olhar crítico em relação às TDIC com sua comunidade escolar.

Quanto ao envolvimento das instâncias colegiadas nos processos de decisões da escola, os orientadores pedagógicos e educacionais defendem a participação atuante do Conselho Escolar, tanto no planejamento quanto na execução das ações, como primordial para uma gestão democrática ocorrer em uma escola.

Nesse sentido, Hora (2012, p. 47) afirma que “o principal instrumento da administração participativa é o planejamento participativo que pressupõe uma construção do futuro”, envolvendo “diferentes segmentos de uma instituição”, tendo, cada um o seu olhar, seus valores, desejos. Com o poder decisório, “estabelecerão uma política” para essa instituição, com a clareza de que são, ao mesmo tempo, autores e objetos dessa política, sendo sugerido estar em constante debate, em função das “mudanças sociais e institucionais”.

Quanto à participação dos professores e estudantes das decisões que envolvem o uso de TDIC no processo de ensino-aprendizagem, os orientadores pedagógicos e educacionais pontuaram que, de forma geral, existe essa abertura para a fala, para o debate, para as solicitações, no processo decisório, mas, destacaram que as pessoas não estão prontas à participação espontânea, sendo necessária a intervenção sempre da direção ou da equipe para criar um movimento de participação.

No entanto, ainda que a participação seja promovida, nem sempre a adesão a ela é fácil, como nos mostra o depoimento a seguir:

“Aqui na escola percebo uma dificuldade quanto à participação dos alunos, pais, dando opiniões. O segmento de professores é que tem muito esse movimento de inquietude, acabam participando mais do processo decisório da escola” (E1).

Ela explica que mesmo que a escola tenha recursos digitais que favoreçam este movimento de participação, há pouca atuação de estudantes e famílias nesse processo.

Com o intuito de ouvir os representantes das famílias, os integrantes do Conselho Escolar e membros da A.P.M. foram também perguntados sobre o que entendem acerca de gestão e se a concepção sinalizada contribuiria para a integração das TDIC às práticas pedagógicas. A maioria dos entrevistados relacionou o conceito de gestão ao gerenciamento de questões, tanto de caráter administrativo como pedagógico. Entendem, como fator principal, a



participação da comunidade escolar nos processos e decisões da escola e alinham esta questão à gestão democrática.

“Sou membro da A.P.M. e aqui na escola **participamos de tudo**, desde reuniões para construirmos as ações e decidirmos o que comprar com o dinheiro que vêm do governo, até nos eventos, seja ajudando no que precisarem. Estamos sempre ligados em tudo que acontece; **desta forma, acredito que a gestão é democrática, pois temos voz na escola, temos abertura para refletir, opinar, debater**” (B2. Grifo nosso).

Assim como nesse depoimento em destaque, em geral, todos os entrevistados percebiam-se atuar em uma escola que tem uma perspectiva democrática. Tanto os membros do Conselho Escolar quanto da APM relataram a abertura que as escolas oportunizam para participação da comunidade escolar. Estes relatos nos remetem a Libâneo (2018), sinalizando que a participação é o meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

Durante a pesquisa, constatamos que na gestão das escolas, os recursos digitais usados são *e-mails*, redes sociais, *WhatsApp*; as ferramentas que a empresa *Google* disponibiliza, como *Drive*, planilhas, agenda, formulários, *Meet*, *Jamboard*; além do *e-mail* institucional que cada escola da Rede Municipal de Educação possui, como conta a orientadora educacional:

“Usamos muito as tecnologias digitais, entendemos que só **facilitam** e otimizam tempo das ações na escola. Temos grupos de *WhatsApp* com todas as turmas da escola, deixando a comunicação transparente; a partir das ferramentas do *Google* fazemos reuniões *on-line* (*Google Meet*), com o *Google Drive* compartilhamos arquivos com professores, com a SEMED de forma online; fazemos uso de *e-mail* institucional; usamos redes sociais socializando nossas ações e práticas exitosas da escola” (B1. Grifos nossos).

Conforme se observa nesse trecho, os orientadores, em geral, percebem as tecnologias digitais como facilitadoras tanto para comunicação como para as demandas administrativas e burocráticas, e reforçam seu uso para organização e celeridade nas demandas das escolas.

Com o avanço tecnológico, houve mudanças significativas na dinâmica da interação social e em diversos aspectos da vida humana. No entanto, nos contextos sociais e educacionais, essas transformações devem estimular a reflexão crítica, fomentando debates e incentivando o protagonismo juvenil. É importante destacar que, embora as tecnologias sejam reconhecidas como “facilitadoras” pelas diretoras entrevistadas, é fundamental a superação do uso mecânico

da reprodução, possibilitando a discussão sobre suas características, finalidades, impactos e potencialidades.

Durante as entrevistas, procurou-se também saber a repercussão da experiência do Ensino Remoto Emergencial (ERE) na apropriação das TDIC nas escolas. Nas perguntas sobre as tecnologias usadas pela gestão ou para a gestão e sobre quais dados são fornecidos por este meio, o impacto do ERE foi bastante evidente em várias falas.

“Usamos e-mail institucional, grupos de *WhatsApp* da escola com funcionários, *Google Meet* para reuniões com a Secretaria e funcionários, Formulários *Google* para facilitar a logística de pesquisas e levantamentos, redes sociais para divulgação do trabalho e ações da escola; **aprendemos muito com o ensino remoto**” (Diretora C1. Grifos nossos).

O trecho acima sugere que o ERE contribuiu para a inserção das TDIC na prática da gestão escolar. De acordo com os depoimentos, as ações implementadas e adquiridas ficaram mesmo após a pandemia e todas as diretoras afirmaram utilizarem tecnologias em seu cotidiano nas escolas, listando como objetivos: comunicar, organizar, gerenciar, apresentar, analisar dados, entre outros.

Perguntamos também sobre como era o envolvimento com as TDIC antes do ERE, e como foi esta integração durante esse período.

“Antes da pandemia, utilizava *e-mail* e rede social; durante o ERE, tive que reinventar minha prática e correr atrás do conhecimento para auxiliar aos colegas nesse processo. Utilizamos grupos de *WhatsApp*, videoaulas, *Podcast* em nossa prática pedagógica. Aqui, na direção, **ampliamos nosso conhecimento das funcionalidades** das ferramentas que o *Google* oferece e passamos a utilizar *Drive*, Planilhas, Agenda, Apresentações em nosso cotidiano. **Essa aprendizagem tornou-se prática até os dias atuais**” (Diretora D1. Grifos nossos).

Em todas as entrevistas com os gestores e, conforme vemos neste trecho, o ERE provocou uma maior apropriação das TDIC para a comunicação e planejamento, como também para auxiliar seus professores na utilização durante as aulas remotas e que esta prática se manteve após a volta à escola presencial.

Assim, foram unânimes as respostas dos diretores sobre o que está sendo aproveitado atualmente, pós-ERE, nas práticas pedagógicas com tecnologia: passaram a utilizar as redes sociais para comunicação direta aos responsáveis, *Drive* para armazenamento de dados e documentos, construção de formulários para otimizar pesquisas entre a comunidade escolar, *Google Planilha* para lançamento de frequência e notas *on-line*, além do estímulo quanto à



utilização crítica nas aulas e apoio para tal utilização, conforme apontam os seguintes depoimentos:

“Após a pandemia, tento manter o incentivo para os professores na utilização das tecnologias digitais de informação e comunicação, além de buscar momentos para trocas de boas práticas entre os professores, multiplicando assim uma boa ação desenvolvida em sala de aula com a utilização de tecnologias. **Também procuro alertar quanto a desenvolverem o lado crítico dos alunos em sua utilização. Enfrentamos alguns problemas para essa utilização**, como a qualidade da internet, sinal oscilando, equipamentos ultrapassados e falta de suporte técnico” (Diretora B2. Grifo nosso).

“Acredito estar caminhando para essa integração entre tecnologias digitais de informação e comunicação com as práticas pedagógicas, pois procuro sempre incentivar e criar espaços, disponibilizar equipamentos para isso acontecer, como também pontuar **a importância de ser crítico em sua utilização**, além dos cuidados com a internet” (Diretora C2. Grifo nosso).

Assim como as diretoras, quando questionados se as experiências do ERE estão sendo aproveitadas, os orientadores pedagógicos e educacionais mencionaram que, na medida do possível, estão conseguindo integrar TDIC para modificar suas práticas. Colocaram que também teriam mudado seu “olhar crítico”, sendo este ponto um diferencial para essa integração em sala de aula.

“Nas reuniões pedagógicas, sempre proponho textos para refletirmos sobre os temas atuais, pós-pandemia; **venho trazendo a temática das tecnologias para ser refletida e debatida entre os professores. Acredito que precisamos ter um olhar crítico e passar isso para nossos alunos também**” (A1. Grifo nosso).

Com o ERE, a gestão escolar, juntamente aos professores, pôde promover novo sentido à maneira de professores relacionarem-se com as novas tecnologias, desenvolvendo novas práticas pedagógicas na gestão estratégica escolar. Passou-se a reconhecer que a relação entre as tecnologias e o contexto educacional não pode ser reduzida a uma visão simplista de que as tecnologias simplesmente existem na sociedade e, portanto, devem ser utilizadas indiscriminadamente. Na integração das TDIC às práticas pedagógicas, é fundamental adotar uma postura de reflexão crítica, como sugerido por Soares, Lutz e Santos (2022), superando a tendência ao uso mecânico da reprodução e estimulando discussões aprofundadas sobre as características, finalidades, impactos e potencialidades dessas tecnologias.

Nesse sentido, o professor não precisa ser o detentor do conhecimento técnico sobre o uso das ferramentas disponíveis, mas, sim, o mediador que vai auxiliar os estudantes na reflexão sobre os melhores usos possíveis das TDIC. Portanto, é de grande relevância não somente

estimular a utilização dessas tecnologias, mas também proporcionar reflexões críticas sobre sua utilização. Conforme afirma Masetto (2013, p. 143): “Não significa simplesmente substituir o quadro negro e o giz por algumas transparências, por vezes tecnicamente mal elaboradas ou até maravilhosamente construídas num PowerPoint, ou começar a usar um Datashow”. Assim, a análise das entrevistas aponta que há indícios de uma preocupação para a utilização crítica das tecnologias tanto com professores como com alunos.

Os relatos também descreveram algumas dificuldades encontradas para a utilização das tecnologias integradas às práticas pedagógicas no cotidiano da escola, como: sinal da internet oscilando, equipamentos ultrapassados, falta de suporte técnico e manutenção. Ao longo das entrevistas, os diretores sinalizaram estas dificuldades como interferências administrativas que acabam impactando, de forma negativa, na integração das TDIC às práticas pedagógicas.

“Sim, temos total desejo nessa integração e inclusive registramos na discussão no CONAE as dificuldades que encontramos na escola pública para esse movimento de transformação, conectando-se ao mundo de forma crítica em tempo real, pontuamos problemas de infraestrutura, equipamentos ultrapassados, falta de suporte técnico. **Quanto aos avanços, considero a vontade de nossa equipe e professores em fazer diferente, utilizar novas ferramentas, a disposição em abraçar o novo, isso já é um ganho**” (Diretora A1. Grifo nosso).

Apesar das dificuldades relatadas, a diretora-geral da escola “A1” reconhece e valoriza a natureza de seus professores em fazer diferente, como pesquisadores, na busca por novos conhecimentos. Conforme afirma Freire (1996, p. 32): “Faz parte da natureza da prática docente a indagação, a busca, a pesquisa. O de que se precisa é, em sua formação permanente, o professor se perceba e se assuma por que professor, como pesquisador”

Assim, em seus relatos, os gestores demonstraram desejo em trabalhar para a integração das TDIC acontecer na escola, apoiando os professores; pontuaram esta disposição para a mudança como um grande avanço e apontaram as necessidades reais que as escolas dessa Rede de Ensino precisam para efetivar a integração de TDIC às práticas pedagógicas.

Foi possível depreender nas entrevistas que ocorreu uma mudança quanto à utilização das tecnologias no cotidiano dos gestores escolares pós-pandemia e esta mudança promoveu um movimento favorável à transformação das práticas educativas nas escolas. A maneira como as tecnologias estão sendo utilizadas no contexto escolar favorece um diferencial nas práticas educativas. O emprego satisfatório “dos recursos tecnológicos, mesmo que poucos, é importante para a apropriação do saber com diferentes estratégias educacionais” (Silva; Viana,

2019, p. 187). A análise sugere a importância do papel do gestor escolar nesse processo de integração das TDIC às práticas pedagógicas na escola.

Também observamos o interesse das equipes gestoras em ampliar a integração, buscando superar as dificuldades, desde que tenham as condições adequadas para tanto:

“Temos o desejo em melhorar nossa integração de forma geral às tecnologias, mas para isso entendemos que precisamos vencer algumas barreiras, necessitamos de infraestrutura, de suporte técnico e equipamentos atualizados. Não temos como acompanhar as inovações do mundo com esses equipamentos antigos que temos em nossa escola. **As escolas da rede precisam estar preparadas (infraestrutura e equipamentos), pois o trabalho com uma abordagem crítica para as tecnologias no mundo, já estamos fazendo a partir de reflexões, debates, mas precisamos também colocar em práticas com nossas crianças**” (E1. Grifo nosso).

A análise identificou também que os orientadores pedagógicos e orientadores educacionais corroboram com os depoimentos dos diretores escolares ao que se refere às carências da escola para a efetivação e o aumento de integração das tecnologias às práticas pedagógicas, destacando as necessidades quanto à infraestrutura, equipamentos atualizados, além de suporte técnico. Nas entrevistas verificou-se que no retorno presencial após o ERE, as escolas buscaram colocar em prática o aprendizado construído no ERE, mas encontraram dificuldades neste processo. A infraestrutura precária, o sinal de internet oscilante e que não comporta toda área escolar, computadores desatualizados, falta de recursos digitais, além de suporte técnico *in loco* continuam a prejudicar a integração de tecnologias pelos orientadores.

Por consequência dessas dificuldades, observou-se nas entrevistas a preocupação deles quanto à escola pública não conseguir acompanhar os “avanços” da tecnologia, o que intensificaria as desigualdades sociais e educacionais dos estudantes, mais explícitas a cada momento. Para Moran (2013), há um diálogo crescente entre o mundo físico e o chamado mundo digital, com suas múltiplas atividades de pesquisa, lazer, de relacionamento e outros serviços e possibilidades de integração entre ambos, que impactam profundamente a educação escolar e as formas de ensinar e aprender a que estamos acostumados.

Nessa perspectiva, o uso das TDIC na escola pode contribuir para expandir a busca de informação atualizada, a criação e a publicação de novas informações, permitindo estabelecer novas relações com o saber, ultrapassando os limites dos materiais instrucionais tradicionais, favorecendo a criação de comunidades colaborativas que privilegiam a interação, o compartilhamento de experiência, a produção e disseminação de conhecimentos. Almeida (2017) acrescenta que a articulação da escola, com outros espaços produtores do conhecimento,

poderá resultar em transformações substanciais em seu interior, redimensionando e ampliando os tempos de ensinar e aprender, oportunizando novas possibilidades com a abertura aos espaços de cultura e produção do saber, propiciando a gestão participativa e um ensino e aprendizagem em um processo interativo, colaborativo e construtivo – se assim for desenvolvido pelos profissionais.

Outro ponto enfatizado em falas dos participantes da pesquisa diz respeito ao empenho da equipe gestora e professores em integrar ou ampliar a integração das TDIC às práticas pedagógicas. A maioria expressou esse desejo dos profissionais da escola, que buscam oferecer outras oportunidades de aprendizagem aos alunos, mas, novamente, a vontade esbarra na precária infraestrutura das escolas.

“Faço parte do Conselho Escolar aqui da escola e **percebo claramente que tanto os professores como os diretores querem proporcionar aos alunos melhores oportunidades**, muito vezes debatemos que precisamos melhorar as condições de acesso na escola para integrar às tecnologias digitais. Nessas conversas, levantamos os fatores que são problemáticos para avançarmos nesse processo e um dos pontos mais citados é a infraestrutura, equipamentos antigos, ausência de tecnologia moderna e uma rede de internet que chega em todas as partes da escola” (A1. Grifo nosso).

Nota-se que os participantes pontuaram o desejo pela integração das tecnologias digitais às práticas pedagógicas nas escolas. Segundo Rampelotto, Melara e Linassi (2015), esse movimento, no entanto, viria ocorrendo, com mais intensidade, na educação por fazerem parte da realidade dos alunos e das necessidades impostas pela sociedade.

A abertura de “horizontes mais aproximados da realidade contemporânea e das exigências da sociedade do conhecimento depende de uma reflexão crítica [...] dos benefícios que a era digital pode trazer tanto ao aluno como ao cidadão” (Behrens, 2013, p. 81). Quanto maior for a participação e o envolvimento da comunidade escolar nessa reflexão crítica, maiores as possibilidades de impactos positivos para além dos muros da escola.

É imprescindível que a escola esteja aberta à incorporação de novos saberes, em resposta aos desafios do mundo contemporâneo, preparando assim seus alunos para uma cidadania conectada e engajada com a realidade global. Nossa perspectiva em relação à conectividade começa com a promoção do pensamento crítico, incentivando a expressão individual. Nesse contexto, a gestão escolar exerce uma influência direta sobre as práticas pedagógicas, uma vez que, ao adotar uma postura democrática, contribui para a democratização de suas atividades. Como afirmado por Paro (2016, p. 25), “[...]a democracia não é concedida, é realizada: não pode haver um ‘ditador democrático’”.

Considerações finais

A pesquisa sugere que gestores e professores participantes aprenderam com o ERE a integrar tecnologias às práticas pedagógicas de forma tímida, ao menos no período da investigação. As expectativas de que, com o fim da pandemia, o uso de TDIC fosse se “alastrar” pelo *que-fazer* da educação, não se cumpriram. O fato é que ainda permanecem iniciativas isoladas nas escolas por conta, sobretudo, da precariedade de infraestrutura.

Os professores se apropriaram dos recursos digitais naquela época, mas, em sua maioria, não conseguiram expandir práticas com tecnologias digitais, não porque não saibam o que fazer ou não tenham apoio da gestão, mas por falta de boas condições de recursos digitais na escola pública. Desta forma, a valorização do uso da tecnologia na Educação Básica, em geral, estaria restrita aos documentos oficiais, dispondo a equidade das condições entre as escolas públicas da Educação Básica para uso pedagógico da tecnologia.

Entre tantos discursos e legislações, é visível que necessitamos de ações e práticas alinhadas a uma escola conectada a seu tempo, mas, para isso, precisamos avançar muito em investimentos, pois, até o momento, são poucas as metas atingidas integralmente pelos planos programados para a educação em nosso país.

Quanto às dificuldades para a integração de TDIC em práticas pedagógicas após o ERE, destacam-se a infraestrutura, falta de suporte técnico, sinal de internet oscilando, equipamentos e artefatos obsoletos. Diante do exposto, o gestor escolar trabalha para superar estes desafios a partir de ações diárias, promovendo a participação da sua comunidade, buscando estratégias para minimizar as fragilidades encontradas e, sobretudo, construir práticas significativas e contextualizadas com seu tempo, considerando as demandas da sociedade para a formação de seus alunos.

A análise aponta, também, que o gestor escolar foi o diferencial para organizar e construir, com os professores da Rede, a integração de TDIC nas práticas pedagógicas durante o ERE, nesta rede de ensino pública.

Compreender a concepção de gestão dos gestores escolares, de suas equipes, professores, membros do conselho escolar e APM, não foi tarefa tão fácil; a maioria dos participantes reduz a gestão democrática à participação. A análise sugere uma participação não reflexiva, acrítica, o que compromete a perspectiva de gestão democrática, que envolve uma participação crítica e política, na qual a comunidade escolar possa discutir, refletir e praticar ações e atos que não se limitam aos muros da escola. Alguns segmentos, dentro da escola, ainda

estão “engessados”, aguardando um estímulo para “soltarem as vozes”; a participação espontânea tende a acontecer com maior frequência, com o segmento dos professores. As análises ecoam a importância da gestão escolar para a integração das TDIC às práticas pedagógicas, ressaltando a perspectiva democrática como elemento importante nesse processo.

Defendemos uma escola pública alinhada a seu tempo, não somente com equipamentos e artefatos, apesar de considerarmos primordial o acesso às TDIC. Trata-se, portanto, de integrar e inovar democraticamente com o digital, cobrando do poder público condições para isso, envolvendo uma participação crítica, na qual a comunidade escolar possa discutir, refletir e reconhecer que esses recursos são fornecidos por grandes empresas de tecnologia que, seguindo a matriz neoliberal, podem conformar práticas e valores da educação.

Referências bibliográficas

- ALMEIDA, M. E. B. **Tecnologias para a gestão democrática**. Gestão de tecnologias na escola: possibilidades de uma prática democrática. 2009. Disponível em: [file:///C:/Users/Al%C3%AA/Desktop/Tecnologias_para_a_gestao_democratica_GE%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Al%C3%AA/Desktop/Tecnologias_para_a_gestao_democratica_GE%20(2).pdf). Acesso em: 20 abr. 2021.
- ALMEIDA, M. E. B. **Formação de educadores na cultura digital**: a construção coletiva de uma proposta. 1. ed. Florianópolis: UFSC-CED-NUP, 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto**: imagem e som. Um manual prático. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- BEHRENS, M. A. Projetos de aprendizagem colaborativa num paradigma emergente. In: MORAN, J. M.; MASETTO, M. T.; BEHRENS, M. A. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 21 ed. rev. atual. Campinas, SP: Papirus, 2013. p. 73-140. (Coleção Papirus Educação).
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15 jun. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Senado Federal, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 15 jun. 2019.
- COSTA, D. M.; PAULO, F. Paulo Freire e a gestão democrática como política educacional: oposições ao neoliberalismo. **Rev. Bras. Polít. Adm. Educ.**, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 716-735, 2021. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/download/113198/64399>. Acesso em: 22 abr. 2021.



FERREIRA, G. M. dos S.; LEMGRUBER, M. S. Tecnologias educacionais como ferramentas: considerações críticas acerca de uma metáfora fundamental. **Analíticos de Políticas Educativas**, v. 26, n. 112, 2018. Disponível em: <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/3864/2124>. Acesso em: 23 mai. 2019.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Brasília: Líber Livro, 2008.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 25 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, P. Educação “bancária” e educação libertadora. In: PATTO, M. H. S. (Org.) **Introdução à Psicologia Escolar**. 3. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997. p. 61-80.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, Mai./Jun. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 27 out. 2023.

HARARI, Y. N. **Homo Deus**: uma breve história do amanhã. São Paulo: Companhia das Letras, 2016.

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola**. 18 ed. Campinas, SP: Papirus, 2012. (Coleção Magistério Formação e Trabalho Pedagógico).

LAVAL, C. A. **A escola não é uma empresa**: o neo-liberalismo em ataque ao ensino público. Londrina: Ed. Planta, 2004.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2018.

MASETTO, M. T. Mediação pedagógica e tecnologias de informação e comunicação. In: MORAN, J. M.; MASETTO, M. T.; BEHRENS, M. A. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 21 ed. rev. atual. Campinas, SP: Papirus, 2013. p. 141-174. (Coleção Papirus Educação).

MORAN, J. M. Ensino e aprendizagem inovadores com tecnologias audiovisuais e telemáticas. In: MORAN, J. M.; MASETTO, M. T.; BEHRENS, M. A. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 21 ed. Campinas, SP: Papirus, 2013. p. 11-72. (Coleção Papirus Educação).

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 4 ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2016.

PARO, V. H. Educação para a democracia: o elemento que falta na discussão da qualidade do ensino. **Revista Portuguesa de Educação**, CEEP - Universidade do Minho, v. 13, n. 1, p. 23-

38, 2000. Disponível em: https://www.anped.org.br/sites/default/files/gt_05_18.pdf. Acesso em: 20 abr. 2021.

RAMPELOTTO, E. M.; MELARA, A.; LINASSI, P. S. Gestão escolar: o uso das tecnologias de informação e comunicação e suas possibilidades. In: Congresso Nacional de Educação - EDUCERE, XII, [Formação de professores, complexidade e trabalho docente], 26 a 29 de outubro 2015. **Anais...** Curitiba/PR., p. 19857-19865. Disponível em: https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2015/19668_10826.pdf. Acesso em: 23 set. 2023.

RIO DE JANEIRO (Estado). **Lei Ordinária nº 3067, de 25 de setembro de 1998**. Dispõe sobre a autonomia das Unidades Escolares da Rede Pública do Estado do Rio de Janeiro e dá outras providências. Rio de Janeiro, RJ: Alerj, 1998. Disponível em: <https://gov-rj.jusbrasil.com.br/legislacao/91059/lei-3067-98>. Acesso em: 07 out. 2022.

SANTOS, A. S. **Integração de TDIC às práticas pedagógicas: ações de gestão escolar sob uma perspectiva democrática**. 2023. 154 f. Tese (Doutorado em Educação) — Universidade Estácio de Sá (Unesa), Rio de Janeiro, 2023.

SELWYN, N. Educação e tecnologia: questões críticas. In: FERREIRA, G. M. dos S.; ROSADO, L. A.; CARVALHO, J. de S. (org.). **Educação e tecnologia: abordagens críticas**. Rio de Janeiro: SESES, 2017. p. 85-104.

SILVA, J. G. S. L. Novas tecnologias e gestão escolar: desafios e possibilidades. In: **CONEDU - Congresso Nacional de Educação**, VI, 2019, Campina Grande/PB. Avaliação: Processos e Políticas. Paula Almeida de Castro (Org.), v. 3. Campina Grande/PB: Ed. Realize, 2019. [Livro eletrônico]. p. 1130-1144. Disponível em: https://www.editorarealize.com.br/editora/ebooks/conedu/2019/ebook3/PROPOSTA_EV127_MD4_ID12655_30092019173709.pdf. Acesso em: 20 abr. 2021.

SILVA, J. M. Educação, currículo, cultura digital e os desafios para a escola na atualidade. **REDE-Revista Diálogos em Educação**, Faculdade de Anicuns/GO, v. 1, n. 1, p. 53-65, 2020. Disponível em: <http://faculdadeanicuns.hospedagemdesites.ws/ojs/index.php/revistadialogosemeducacao/article/view/19>. Acesso em: 15 out. 2022.

SILVA, G. da; VIANA, M. A. P. As tecnologias na educação: o papel da equipe gestora nas práticas pedagógicas. **Revista Dialogia**, São Paulo, n. 32, p. 183-198, maio/ago. 2019. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/dialogia/article/download/7484/7080>. Acesso em: 07 out. 2022.

SILVA, J. G. S. L.; LIMA, S. F.; SOUZA, V. M. A gestão escolar e a inserção das tecnologias de informação e comunicação na prática pedagógica. **Revista Mais Educação**, São Caetano do Sul, SP: Centro Educacional Sem Fronteiras, v. 2, n. 6, p. 42-51, 2019. Disponível em: <https://www.revistamaiseducacao.com/ArtigosV2N6AGO2019/05>. Acesso em: 14 out. 2022.

SOARES, J. V. de O.; LUTZ, M. R.; SANTOS, J. B. dos S. A gestão e a integração das TDIC na pandemia: os desafios e as possibilidades no Iffar de Alegrete. **Revista Prociências**,



Pelotas/RS, v. 5, n. 1, p. 1-16, julho 2022. Disponível em:
<https://revistas.ufpel.edu.br/index.php/prociencias/article/view/1307/1239>. Acesso em: 15 out. 2022.

WILLIAMSON, B.; EYNON, R.; POTTER, J. Pandemic politics, pedagogies and practices: digital technologies and distance education during the coronavirus emergency. **Learning, Media and Technology**, v. 45, n. 2, p. 107-114, 2020. Disponível em:
<https://doi.org/10.1080/17439884.2020.1761641>. Acesso em: 10 fev. 2021