



**UNIVERSIDADE TIRADENTES
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
DOUTORADO EM EDUCAÇÃO**

LUCIANO MATOS NOBRE

**GESTÃO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NAS
ESCOLAS PÚBLICAS VENCEDORAS DO PRÊMIO NACIONAL DE GESTÃO EM
SERGIPE (1999-2015)**

LINHA DE PESQUISA: Educação e Comunicação

ORIENTADOR: Prof. Dr. Ronaldo Nunes Linhares

ARACAJU – 2018

LUCIANO MATOS NOBRE

**GESTÃO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NAS
ESCOLAS PÚBLICAS VENCEDORAS DO PRÊMIO NACIONAL DE GESTÃO EM
SERGIPE (1999-2015)**

Tese apresentada como pré-requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Educação no Programa de Pós-Graduação em Educação na linha Educação e Comunicação da Universidade Tiradentes.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Ronaldo Nunes Linhares

ARACAJU – 2018

LUCIANO MATOS NOBRE

**GESTÃO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NAS
ESCOLAS PÚBLICAS VENCEDORAS DO PRÊMIO NACIONAL DE GESTÃO EM
SERGIPE (1999-2015)**

Tese apresentada como pré-requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Educação no Programa de Pós-Graduação em Educação na linha Educação e Comunicação da Universidade Tiradentes.

APROVADA EM: 29/06/2018

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ronaldo Nunes Linhares (PPED/Unit/Orientador)

Prof. Dr. José Gomes da Silva (PPED/Unit/Membro Interno)

Prof.^a Dra. Rita de Cassia Amorim Barroso (PPED/Unit/Membro Interno)

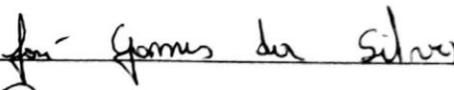
Prof.^a Dra. Maria Neide Sobral (DED/UFS/Membro Externo)

Prof.^a Dra. Simone de Lucena Ferreira (UFS/SE/Membro Externo)

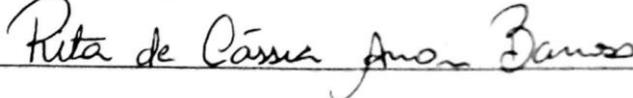
Orientador(a)



Examinador(a) Interno(a):



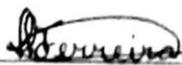
Examinador(a) Interno(a):



Examinador(a) Externo(a):



Examinador(a) Externo(a):



Doutorando(a):



ARACAJU – 2018

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.



Esta obra é licenciada sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Compartilha Igual 4.0 Internacional.

Catálogo da Publicação
Biblioteca Central Jacinto Uchôa de Mendonça

N754g Nobre, Luciano Matos
Gestão das tecnologias de informação e comunicação nas escolas públicas
vencedoras do prêmio nacional de gestão em Sergipe (1999-2015) / Luciano Matos
Nobre; orientação [de] Prof. ° Dr.° Ronaldo Nunes Linhares – Aracaju: UNIT, 2018.

152 f. il ; 30 cm

Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Tiradentes, 2018
Inclui bibliografia.

1. Gestão escolar. 2. Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (PNRGE). 3. Tecnologias de informação e comunicação (TIC). I. Nobre, Luciano Matos. II. Linhares, Ronaldo Nunes (orient.). III. Universidade Tiradentes. IV. Título.

CDU: 371.66.057

SIB- Sistema Integrado de Bibliotecas

À querida amiga, companheira de produções científicas (Livros, artigos, revistas), Prof.^a Dra. Ada Augusta Celestino Bezerra (*In memoriam*), que me conduziu à pesquisa científica.

O mundo tem muitas coisas boas a oferecer para quem tem a ousadia de buscar. Não há caminho errado, o aprendizado e a experiência estão em todos os caminhos.
(Zíbia Gasparetto)

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus.

À minha família, em especial minha mãe, Diana de Aquino Matos Nobre.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e à Fundação de Apoio à Pesquisa e à Inovação Tecnológica do Estado de Sergipe (FAPITEC/SE), pela bolsa de estudos concedida a essa pesquisa; e ao Grupo de Estudos e Pesquisa em Comunicação, Educação e Sociedade (GECES), Grupo de Pesquisa em Gestão Socioeducacional Políticas Públicas e Formação docente (GPGFOP).

Ao meu orientador, o Prof. Dr. Ronaldo Nunes Linhares, por sua contribuição e incentivo à minha Tese. À Prof.^a Dra. Iria Brzezinski, à Banca Examinadora: Dr. José Gomes da Silva, Prof.^a Dra. Maria Neide Sobral, Prof.^a Dra. Rita de Cássia Amorim Barroso e à Prof.^a Dra. Simone de Lucena Ferreira.

Ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Tiradentes, essencialmente ao Coordenador, Prof. Dr. Cristiano Ferronato. Ao Coordenador, Exmo. Jorge Costa Cruz (Iniciativa Educadores do Brasil/Prêmio Gestão Escolar SEED-SE). À Diretora, Exma. Sra. Luana Silva Matos (Conselho Estadual de Educação CEE/SEED-SE).

Aos Gestores Escolares, pelas contribuições na pesquisa. Os amigos professores por suas contribuições: Ailton Rocha, Alexandre Chagas, Albano Gois, Amélia Santos, Carla Eugênia, Cristiane Panta, Daniel Bramo, Emerson Lima, Isabela Lima, Isabel Santos, Janiely Shayene, Josevânia Guedes, Laura Estrella, Luiz Rafael, Marília Gabriele, Márcia Machado, Marilene Nascimento, Natalina Chaves, Nataniel Pimentel, Keyne Ribeiro, Kleane Copeland, Rita de Cássia, Rosângela Dória, Valéria Freire, Vanda Salmeron, Sheila Conceição, Soane Trindade, Vitor Pereira.

RESUMO

Esta tese tem como objeto de estudo a gestão pedagógica das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) nas escolas públicas sergipanas inscritas e contempladas pelo Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (PNRGE), no período de 1999 a 2015. O *lócus* da pesquisa é representado por 13 escolas públicas do estado de Sergipe que foram inscritas, avaliadas, classificadas e premiadas pelo PNRGE. O objetivo geral é investigar a gestão das TIC, a partir das dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras nas escolas sergipanas, selecionadas e premiadas pelo PNRGE. O percurso teórico-metodológico tem natureza qualitativa, o método aplicado é um Estudo de Caso, inserido na concepção de Casos Múltiplos, quando realizei a pesquisa com 13 escolas/colégios. A recolha de dados ocorreu com os documentos oficiais que possibilitaram o conhecimento da realidade instituída nas unidades escolares selecionadas, tais como: o Projeto Político e Pedagógico (PPP) e o Regimento Escolar (RE) e Dossiês de inscrição no Prêmio, e entrevistas individuais, semiestruturadas, realizadas com 7 gestores das unidades classificadas pelo PNRGE. Posteriores para organização e análise das falas dos gestores, utilizou-se o *Software* webQDA, possibilitando a categorização das palavras que emergiram dessas falas e contribuíram para a clareza do objeto de estudo, com base em Bardin (2011). Os resultados corroboram a Tese defendida em que a autoavaliação do PNRGE não tem uma preocupação em relação às TIC e suas práticas no espaço escolar, e que, mesmo com as políticas públicas de inserção das tecnologias de informação e comunicação, as unidades pesquisadas não desenvolveram um modelo de gestão das TIC nas escolas públicas estaduais e a presença de uma diversidade de práticas administrativas que se apresenta na utilização inadequada do adjetivo democrático.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (PNRGE). Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

ABSTRACT

This thesis aims to study the pedagogical management of Information and Communication Technologies (ICT) in Sergipe public schools enrolled and contemplated by the National Reference Prize in School Management (PNRGE), from 1999 to 2015. The "locus" of the survey is represented by 13 public schools in the State of Sergipe that were enrolled, evaluated, classified and awarded by PNRGE. The general objective is to investigate the management of ICT, from the pedagogical, administrative and financial dimensions in the Sergipe schools, selected and awarded by PNRGE. The theoretical-methodological course has a qualitative nature, the applied method is a case study, inserted in the concept of Multiple Cases, when I carry out the research with 13 schools / colleges. The data collection took place with the official documents that made possible the knowledge of the reality instituted in the selected school units, such as: the Political and Pedagogical Project (PPP) and the School Regiment (RE) and Prize registration dossiers and individual, semi-structured interviews, carried out with 7 managers of the units classified by PNRGE. Subsequent to organization and analysis of the managers' speeches, the webQDA Software was used, enabling the categorization of the words that emerged from these lines and contributed to the clarity of the study object, based on Bardin (2011). The results corroborate the thesis that the PNRGE self-assessment does not have a concern regarding ICT and its practices in the school space and that, even with the public policies of insertion of information and communication technologies, the units surveyed did not develop a model of ICT management in state public schools and the presence of a diversity of administrative practices that presents itself in the inadequate use of the democratic adjective.

Key words: School Management. National Reference Prize in School Management (PNRGE). Information and Communication Technologies (ICT).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diretorias Regionais de Educação – DRE	20
Figura 2 – Partes Estruturais do WebQDA	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar/SE	24
Quadro 2 - Teorias Administrativas	33
Quadro 3 - Teses e Dissertações da CAPES.....	39
Quadro 4 - Teses e Dissertações da BDTD – IBICT.....	39
Quadro 5 - Diplomas em Âmbito Nacional.....	70
Quadro 6 - Dimensões do Prêmio Gestão Escolar.....	71
Quadro 7 - Escolas Selecionadas e Categorias.....	72
Quadro 8 - Indicadores de Resultados Educacionais.....	79
Quadro 9 - Síntese – Dimensão Gestão Pedagógica – Autoavaliação – Indicadores	80
Quadro 10 - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica.....	80
Quadro 11 - Indicadores de Planejamento de Ações Pedagógicas.....	83
Quadro 12 - Síntese - Dimensão Pedagógica – Planejamento de Ações Pedagógicas	84
Quadro 13 - Indicadores de Gestão Participativa: Processos Coletivos de Decisões e Ações.....	85
Quadro 14 - Síntese - Dimensão Gestão Participativa – Processos Coletivos de Decisões e Ações	87
Quadro 15 - Indicadores de Infraestrutura: Administração de Serviços e Recursos.....	88
Quadro 16 - Síntese – Dimensão Gestão de Infraestrutura – Administração de Serviços e Recursos	89
Quadro 17 - Quadro 17 Tecnologias nas Unidades Escolares.....	90

LISTA DE SIGLAS

ABTE	Associação Brasileira de Tecnologia Educacional
ANFOPE	Associação Nacional pela Formação dos Profissionais da Educação
ANPAE	Associação Nacional de Política e Administração da Educação
ANPED	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEDUC	Centro de Documentação de Informação para Educação
CEINFOR	Centro de Informática
CENPEC	Centro de Estudos de Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária
CIE	Centro de Informática Educativa
CNTE	Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação
CODIN	Coordenadoria de Informática
CONSED	Conselho Nacional dos Secretários de Educação
DEA	Diretoria de Educação de Aracaju
DITE	Divisão de Tecnologia de Ensino
DRE	Diretoria Regional de Educação
EAD	Educação a Distância
EDUCOM	Educação e Comunicação
EMEF	Escola Municipal de Educação Fundamental
EMEI	Escola Municipal de Educação Infantil
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FDE	Fundação para o Desenvolvimento da Educação
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FRM	Fundação Roberto Marinho
FRP	Fundação Roquete Pinto
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação e de Valorização dos Profissionais da Educação
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e da Valorização do Magistério

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INC	Instituto Nacional de Cinema
INCE	Instituto Nacional do Cinema Educativo
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LEC	Laboratório de Estudos Cognitivos
LNCC/RJ	Laboratório Nacional de Computação Científica – RJ
MCOM	Ministério das Comunicações
MEC	Ministério de Educação
MPOG	Ministério do Planejamento
NIED	Núcleo Interdisciplinar de Informática Aplicada
PBLE	Programa Banda Larga nas Escolas
PCN	Parâmetros Curriculares Nacionais
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PME	Programa Mais Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PNRGE	Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar
PPP	Projeto Político Pedagógico
PRADIME	Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação
PROFORMAÇÃO	Programa de Formação de Professores em Exercício
PROINFO	Programa Nacional de Informática na Educação
PROMINFE	Programa Nacional de Informática na Educação
PROUCA	Programa Um Computador por Aluno
RE	Regimento Escolar
RENAGESTE	Rede Nacional de Referência em Gestão Escolar
RIVED	Rede Interativa Virtual de Educação
RSV	Redes Sociais Virtuais
SAE	Secretaria de Assuntos Estratégicos
SBPC	Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência
SEB	Secretaria de Educação Básica
SEED	Secretaria de Estado da Educação
SEI	Secretaria Especial de Informática

TGA	Teoria Geral da Administração
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UCA	Um Computador por Aluno
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UNDIME	União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação
UNIT	Universidade Tiradentes

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
2 - TECNOLOGIAS E GESTÃO ESCOLAR	29
2.1 Conceitos e Concepções da Gestão Escolar: Da empresa ao chão da escola	29
2.2 Pontuando Alguns Estudos sobre Gestão Escolar no Brasil	39
2.3 Tecnologias da Informação e Comunicação e Gestão Escolar	47
2.3.1 Conceito de Tecnologia	47
2.3.2 Tecnologia de Informação e Comunicação e Gestão Escolar	49
3 - POLÍTICAS PÚBLICAS DE TIC E GESTÃO ESCOLAR	56
3.1 Políticas Públicas de Inserção de TIC na Educação Brasileira.....	56
3.2 Políticas Públicas de Tecnologia e Informação e Comunicação no Brasil.....	59
3.3 Políticas Públicas e Gestão Escolar em suas Dimensões.....	62
3.4 Avaliação das Práticas de Gestão Escolar – Prêmio Nacional de Gestão	69
4 - AS TIC NO UNIVERSO ESCOLAR DO PRÊMIO GESTÃO	77
4.1 1ª Dimensão-Gestão Pedagógica: Análise de Resultados Educacionais	78
4.2 2ª Dimensão-Gestão Pedagógica: Planejamento de Ações Pedagógicas	83
4.3 3ª Dimensão-Gestão Participativa: Processos Coletivos de Decisões e Ações	85
4.4 4ª Dimensão-Gestão de Infraestrutura: Administração de Serviços e Recursos	88
5 - A GESTÃO DAS TIC NAS ESCOLAS PÚBLICAS SERGIPANAS	94
5.1 Dimensão Pedagógica.....	94
5.1.1 Sobre a formação e papel do Gestor.....	94
5.1.2 Dificuldades com o uso das TIC.....	95
5.1.3 Potencialidades das TIC.....	96
5.1.4 Integração PPP e RE com as TIC.....	96
5.1.5 Prêmio Gestão Escolar.....	98
5.2 Dimensão Administrativa.....	99
5.2.1 Utilização dos Equipamentos.....	99
5.2.2 Integração Escola e Comunidade.....	100
5.3 Dimensão Financeira.....	101
5.3.1 Fontes de Financiamento.....	101
5.3.2 Suporte Técnico.....	101
5.3.3 Programas e Projetos.....	102
5.3.4 Políticas Públicas.....	102
6 - CONCLUSÕES	105
REFERÊNCIAS	111
ANEXOS	119
Anexo A- Parecer Consubstanciado do CEP	120
APÊNDICES	124
Apêndice A - Escolas Classificadas no Prêmio Gestão Escolar – Brasil	125

Apêndice B - Categorias Gestão e Tecnologias nos Projetos Políticos Pedagógicos e Regimentos Escolares	130
Apêndice C - Roteiro de Entrevistas com Gestores das Escolas Classificadas Pelo Prêmio Gestão Escolar	151

1 INTRODUÇÃO

A minha iniciação de estudos com as Instituições Superiores aconteceu em uma graduação em licenciatura em Ciências Sociais, onde concluí o curso em 2003, na Universidade Federal de Sergipe. Após a conclusão, fiz duas especializações: “Pedagogia Empresarial”, em uma faculdade particular, em 2004, apresentando o trabalho de conclusão de curso intitulado “Qualidade total na empresa X satisfação do cliente”, com o objetivo de atender a qualidade dos consumidores; e, posteriormente, em “Docência e Tutoria em Ensino a Distância”, em uma universidade particular (2011), apresentando a pesquisa “Mediação e Aprendizagem na Educação a Distância”, com o objetivo de avaliar a mediação entre gestores e as tecnologias.

Em 2012 fiz a seleção do Mestrado em Educação, tendo sido aprovado no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Tiradentes PPED/UNIT; tendo sido concluído em 2014, com o estudo sobre “Gestão Escolar no Município de Aracaju”. Após concluir o Mestrado, já ingressei no Doutorado, também em Educação, na Universidade Tiradentes, onde participei da seleção, na linha de pesquisa Formação de Professor, mas, por questões próprias da pesquisa, precisei migrar para a linha Educação e Comunicação. Minha área de pesquisa envolve a gestão escolar, por isso fiz essa integração com as tecnologias, para atender as exigências do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Tiradentes.

Com os avanços ocorridos na gestão da educação, destaco a presença das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), que têm uma característica marcante na sociedade contemporânea ao proporcionar uma relação direta com o homem e sua evolução, justamente porque o seu uso traz transformações nas formas de produzir conhecimento, gerando alterações, principalmente na esfera educacional, em que o conhecimento assume novas configurações, direcionadas a um novo espaço e tempo nessa sociedade tecnológica digital.

Esta Tese de Doutorado tem como objeto de estudo a Gestão das Tecnologias de Informação e Comunicação na escola pública. Estas, entendidas como mediadoras do processo de aprendizagem e da gestão escolar. Seu *locus* são as 13 escolas públicas do Estado de Sergipe que foram inscritas, avaliadas e classificadas pelo Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (PNRGE), no marco temporal de 1999 a 2015.

A adequação humana nas sociedades contemporâneas exige um novo tipo de indivíduo em todos os setores sociais e econômicos, envolvendo a relação tecnologia e educação. Surge, nesse contexto, a exigência de um indivíduo dotado de competências tecnológicas múltiplas,

gerando habilidades no trabalho em equipe, capacidades de aprendizagem e adaptação às novas situações.

Esse é um contexto em que as políticas públicas, voltadas para o setor educacional, começam a ser viabilizadas, de modo a concretizarem as tecnologias digitais nas escolas públicas, em que o percurso de implantação passou a exigir a colaboração e coparticipação de instituições municipais, estaduais e federais.

No espaço escolar, desde os anos de 1980, com a implantação de programas educacionais voltados para as escolas, como Vídeo-Escola, em 1987; o Programa Nacional de Informática na Educação (PROINFO), em 1997; e Programa de Formação de Professores em Exercício (PROFORMAÇÃO), 1999; além de suportes tecnológicos como a Lousa Digital, Projetor Multimídia, entre outros, as Tecnologias de Informação e Comunicação passaram a ser utilizadas como um dispositivo pedagógico e um mediador na gestão, na formação de professores, no ensino e na aprendizagem dos alunos e de toda comunidade escolar.

O diretor, ou gestor escolar, passou a conviver com um novo instrumento para ser viabilizado na sua administração, já que as políticas públicas passaram a investir nas TIC, como uma forma de contribuir com a administração escolar, a aprendizagem e apropriação do conhecimento. Caso não ocorra essa adequação da escola à nova realidade, estaríamos distantes do mundo e da sociedade tecnológica e digital. Para a escola, tornou-se necessária a construção de um Projeto Político Pedagógico (PPP), destacando o uso das tecnologias que começaram a fazer parte desse contexto.

A escola considerada como um espaço destinado à socialização da cultura e construção do conhecimento dos sujeitos tem uma função social e política na formação do cidadão. Sobre o cidadão, são muitas as demandas de uso das tecnologias que passaram a integrar seu cotidiano e influenciar diretamente o trabalho profissional e a educação nos pilares da construção de um novo modelo de sociedade.

A instituição escola passou a exigir um suporte da gestão em dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras, para que ocorra uma apropriação efetiva dessas tecnologias incentivadas pelas políticas públicas, com a proposição de promover mudanças estruturais no âmbito social.

Considerando o conjunto de políticas de inserção das TIC, instituídas na educação pública, como o gestor percebe a presença dessas tecnologias no espaço escolar? Sabemos que essas novas demandas tecnológicas afetam a vida escolar e, conseqüentemente, a gestão das

escolas que, no caso de Sergipe, caracterizam-se ainda pela prevalência da centralização política em detrimento do seu caráter autônomo e democrático.

Essa problemática evidencia a relevância científica desta Tese, especialmente pelo objeto de pesquisa que tento reconstruir: Gestão de TIC nas dimensões pedagógica, administrativa e financeira. Também emerge a sua relevância social, devido à aproximação da Universidade com as 13 escolas públicas do estado de Sergipe, que foram inscritas, avaliadas e classificadas pelo Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar, o que requereu a imersão no campo empírico.

Destaca Morin (2001) que o conceito do termo democracia necessita de um consenso da maioria dos cidadãos, com o respeito das normas estabelecidas e inseridas no processo democrático, especificando que a maioria dos cidadãos acredite na democracia, pois, do mesmo modo que o consenso, a democracia precisa da convivência entre diversidades e antagonismos.

Construir uma democracia possibilita a concretização de um sistema político de complexidade, sobrevivendo com pluralidades e interação com a permanência da comunidade, em que o avanço das complexas relações políticas, econômicas e sociais, possibilita o caráter da individualidade, mas os direitos do homem, conceituado como cidadão, viabilizam a concretização da liberdade.

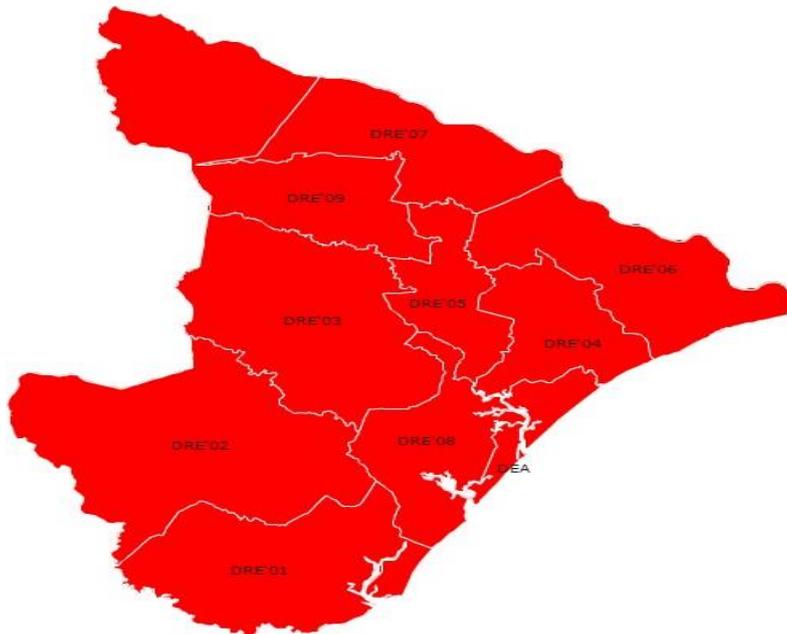
O sistema democrático propõe a construção de uma relação dialógica entre diferentes pessoas, diferenciação de pensamentos e fins, construindo um fator político, com uma nova forma de ação e administração, em que a participação de todos possibilita a construção de uma educação participativa e social em termos democráticos.

“A democracia se fundamenta no controle da máquina do poder, pelos controlados, e, desse modo, reduz a servidão que determina o poder que não sofre retroação daquele que submete” (MORIN, 2001, p. 107). Nesse processo, a democracia é mais que um regime político, sendo a regeneração contínua de uma cadeia complexa e retroativa em que os cidadãos produzem uma democracia que produzem cidadãos.

O avanço da democracia tem uma relação específica com a transformação social e, conseqüentemente, na superação da estrutura formadora das classes sociais. Na sociedade capitalista são essenciais as reformas com a eliminação e superação de classes sociais. No entanto, afirma Paro (2012), que, da classe caracterizada como dominante, não podemos esperar transformações para as classes desfavorecidas. O rompimento com o autoritarismo requer a participação de todos os setores inseridos na instituição escola, como, por exemplo, educadores, alunos, funcionários e pais, que deverão participar nos desígnios da instituição.

A rede pública estadual de educação em Sergipe tem 356 escolas organizadas administrativamente em 10 Diretorias Regionais de Educação (DRE's¹) incluindo a Diretoria de Educação de Aracaju (DEA). A Lei Complementar nº 16, de 28 de dezembro de 1994, dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público do Estado de Sergipe e estabelece a seguinte composição escolar: Diretor, Coordenador, Secretário. Todos com dedicação exclusiva, pois impossibilita assumir outro vínculo empregatício.

Figura 1 - Diretorias Regionais de Educação – DRE



Fonte: Sistema Integrado de Gestão Acadêmica da Secretaria Estadual da Educação de Sergipe

As funções de direção das quais se refere a Lei, são consideradas como função de confiança, escolhidas diretamente pelo Secretário da Educação, ou seja, essa Lei não possibilitou a concretização de uma gestão em modelo democrática e permaneceu até o ano de 2012.

No ano de 2013, o estado de Sergipe implantou o modelo de gestão escolar, tentando atender às demandas da sociedade, às pressões do sindicalismo e às necessidades de um novo modelo voltado para as práticas administrativas da Secretaria Estadual de Educação (SEED). A criação do Decreto nº 29.120, de 06 de março de 2013, passa a dispor sobre a seleção para a função de confiança de Diretor Escolar.

¹ Secretaria Estadual de Educação do Estado de Sergipe SEED-SE.

Segundo o Decreto, a investidura no cargo de Diretor, no magistério público do estado de Sergipe, ocorrerá por ato do Secretário de Educação, mediante a participação em processo seletivo e consultivo. O candidato inicia um curso de formação com uma duração de 60 horas presenciais, com prova final, nota com o mínimo de 6,0 e uma frequência de 80%, com uma complementação de 20 horas a distância voltadas para realização de um planejamento específico para a gestão, o qual deverá mostrar técnicas de gerenciamento, diagnóstico, conhecimento e propor ações administrativas para instituição escolar desejada.

As ações serão direcionadas a uma discussão com a comunidade, no momento em que o candidato passa a ser eleito para o desenvolvimento do referido cargo, ocorrendo uma seleção consultiva. Após a seleção, os três candidatos que pretendem concorrer ao cargo de Diretor, apresentam sua proposta de gestão, em que a comunidade escolar vota de forma consultiva, escolhendo a proposição mais adequada à instituição escolar.

Assim, o referido Decreto propõe as seguintes etapas para o cargo de Diretor: seleção por competência e processo seletivo e consultivo com diferenciações da Lei Complementar em que a etapa era por indicação. Partimos então de uma proposição que pretende orientar nossa compreensão sobre como funciona a gestão das TIC no espaço escolar, principalmente em escolas que passaram por um processo de avaliação de cunho nacional, e tornaram-se modelos de gestão.

Considerando as políticas nacionais de inserção das Tecnologias de Informação e Comunicação e as políticas de incentivo à gestão democrática nas redes públicas da educação básica, a exemplo do Prêmio Nacional de Referência em Gestão escolar (PNRGE), analisado nesse estudo, que classifica escolas que são destaques em suas comunidades, com as mudanças no modelo de gestão, levanto a seguinte questão norteadora: Como se configura a partir da gestão escolar, o processo de inserção das TIC em unidades que foram validadas e definidas pelo Prêmio Nacional em Gestão Escolar, na Rede Estadual de Sergipe (1999-2015)?

A questão norteadora, ao abordar gestão escolar, TIC e escolas selecionadas pelo PNRGE, em sua diversidade, permite a inserção de subquestões que possibilitarão reflexões e respostas à compreensão ao objeto de estudo da pesquisa, como, por exemplo: Quais as contribuições do Prêmio, a curto e longo prazo, para o modelo democrático nas escolas considerando: as dimensões da gestão escolar e, em especial, a gestão de tecnologias? Qual o lugar das TIC nas estratégias de gestão no espaço das escolas indicadas e que receberam o prêmio, considerando o que se propõe o Projeto Político Pedagógico (PPP) e o Regimento Escolar (RE) e a percepção dos gestores?

Ou ainda, como os indicadores de autoavaliação, propostos no formulário de inscrição do Prêmio, relacionados as diversas dimensões da Gestão contribuem para avaliarem a presença e uso das TIC nessas escolas?

O pressuposto é de que, considerando as políticas nacionais de incentivo ao desenvolvimento de um modelo de gestão democrática, consubstanciado por um Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar e considerando as políticas nacionais voltadas para a inserção das Tecnologias de Informação e Comunicação, essas políticas não se consubstanciam no cotidiano escolar em ações integradas e democráticas de uso e gestão das TIC no espaço escolar.

No Brasil, desde os anos 90 do século passado, assim com o avanço destas tecnologias na sociedade, economia, trabalho e cultura; a gestão das tecnologias no espaço escolar ainda não se configura como um elemento importante nas dimensões de gestão no processo de avaliação da gestão pelo Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar, caracterizando um distanciamento e desconexão entre as práticas e as políticas de inserção das TIC no espaço escolar e aquelas de incentivo, avaliação e melhoria da gestão no mesmo espaço.

A tese aqui formulada é que as TIC na educação, enquanto objetos de políticas públicas nacionais, não são contempladas nos critérios e regulamentos do PNRGE, nem nas práticas de gestão escolar da rede pública estadual em Sergipe, demonstrando uma desarticulação entre as políticas nacionais e as práticas de gestão das TIC na escola pública.

O objetivo geral, que ressalta e orienta todo o percurso dessa Tese, pretende:

Investigar a gestão das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), a partir das dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras nas escolas sergipanas, selecionadas e/ou premiadas com o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (PNRGE).

Como Objetivos específicos, proponho:

a) Relacionar as políticas públicas nacionais e estaduais, destacando a emergência do Prêmio Gestão Escolar e as TIC;

b) Demonstrar como a Gestão das Tecnologias de Informação e Comunicação está presente nos documentos oficiais que institui o Prêmio, as políticas de TIC e a proposta política pedagógica das escolas e no Dossiê de inscrição para participação no PNRGE;

c) Explicar o conceito de Gestão proposto pelo PNRGE e as variáveis de avaliação das Unidades, com destaque para o lugar das TIC como indicadoras de avaliação neste conceito;

d) Analisar, a partir das falas de gestores, o impacto das TIC nas práticas/modelos de gestão escolar, destacando as possibilidades e dificuldades nas dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras.

Para alcançar os objetivos e responder à questão proposta, utilizo, como método de pesquisa, o Estudo de Caso, que orienta o processo para compreender resultados encontrados na complexidade social, nas quais se manifestam como situações problemáticas, envolvendo análise de obstáculos e outros aspectos que ocorrem em uma pesquisa (YIN, 2015).

É uma investigação empírica, pois investiga um fenômeno contemporâneo (o Caso), com detalhes de uma realidade, em especial quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem fugir da clareza da evidência, e possui a capacidade de integrar uma variedade de evidências: documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Nessa pesquisa aplico resultados científicos que tratam da questão, englobando documentos oficiais, Manuais, Decretos, Portarias e Dossiês. No caso desta investigação, foram consideradas as Políticas de TIC, Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar e Dossiês do PNRGE.

Entre as variações encontradas em um Estudo de Caso, é possível identificar Casos Únicos (experimento único, extremo) ou Múltiplos (vários experimentos). Em minha pesquisa, faço a aplicação do Estudo de Casos Múltiplos, quando realizo os estudos sobre 13 unidades escolares, que são classificadas pelo PNRGE no Estado de Sergipe.

Ao relatar o Estudo de Casos Múltiplos, Yin (2015) especifica, como exemplo, as inovações escolares (uso de novos currículos, horários escolares reorganizados ou uma nova tecnologia educacional). Um Estudo de Caso requer exigências em sua concretização como: a condução da pesquisa e sua rigorosidade, ter atenção e não confundir com casos de ensino, observar com detalhes as conclusões generalizadas e a compreensão da vantagem comparativa da pesquisa. O Estudo de Caso especifica funções explicativas, descritivas ou exploratórias. Nessa pesquisa uso a descrição relacionada às unidades escolares e às TIC, como forma de compreender essa realidade social no processo educacional.

Esse método possibilita a análise do modelo de gestão escolar como uma prática que se constitui nas relações cotidianas, nas definições econômicas e político-sociais, desenvolvidas no espaço escolar do estado de Sergipe; as contradições identificadas entre os documentos, o processo de avaliação do Prêmio e as categorias emergentes das representações dos gestores, atores no processo de gestão de TIC, nas escolas classificadas no Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar.

A metodologia adotada tem uma abordagem tipicamente qualitativa, pois as fontes diretas das informações e dados são constitutivos do espaço do ambiente natural (BOGDAN; BIKLEN, 2013), como aqueles referentes às Políticas de TIC, Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar, Manuais, Decretos, Portarias, Dossiês do PNRGE e as entrevistas com os gestores.

Relata Minayo (2016), as pesquisas qualitativas se caracterizam por uma investigação orientada para casos definidos como concretos, na sua temporalidade e localização, através de expressões e significados em que as pessoas direcionam para seus pensamentos, comportamentos, atitudes e práticas, e reconhece a subjetividade, o simbólico e a intersubjetividade do fato, contribuindo para a compreensão da realidade material.

Ainda para Minayo (2016), a opção pela observação/análise documental das Políticas de TIC, Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar e os documentos orientadores do Prêmio, tais como: Manuais, Decretos, Portarias e Dossiês do PNRGE, além dos conteúdos e informações produzidos através das entrevistas, visam compreender como os gestores envolvidos na construção do PNRGE em Sergipe atuam/pensam sobre as TIC na educação e no espaço escolar.

Como *locus*, temos 13 escolas da rede pública estadual, num total de 356 unidades, sob a responsabilidade de nove Diretorias de Educação (DRE), distribuídas em cidades do interior sergipano, e uma Diretoria de Educação na Capital (DEA). Foram 13 as unidades que se inscreveram e foram classificadas no Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar, com a função de encontrar respostas para o problema da pesquisa, já toda pesquisa é uma forma de indagação e aproximação de uma realidade (MINAYO, 1993).

Com temporalidade, destaco os períodos de (1999-2015) relacionados à inscrição, seleção e classificação das 13 escolas, classificadas por suas ações pelo PNRGE, organizadas no quadro 1 (abaixo).

Quadro 1 - Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar/SE

Unidades Escolares	Endereço/Telefone	Ano de Inscrição Classificação
01.Colégio Estadual Edélzio Viera de Melo	Rua Temistocles Salomão nº 86 Bairro: Centro - Capela - SE	1999/Estado
02.Escola Estadual Júlia Teles	Rua Z Sn Bairro: Conjunto Jardim N.S. Socorro-SE.	2000/Estado
03.Escola Estadual Profº. Valnir Chagas	Rua Itabaiana nº 313 Centro. Aracaju -SE	2001- 2004 Estado
04.Escola Estadual Dr. Manoel Luiz	AV: Pedro Calazans nº 1184 Bairro: Cirurgia. Aracaju -SE	2002/Estado

05. Escola Estadual Monteiro Lobato	Praça Prof José Aloísio de Campos nº 101 Conj: Inácio Barbosa. Aracaju-SE	2005/Estado
06. Escola Estadual Prof. Benedito Oliveira	R 10 nº 235 Conjunto Orlando Dantas Bairro: São Conrado Aracaju -SE	2006/Estado
07. Colégio Estadual Sen. José Alves do Nascimento	Av. Euclides Figueiredo Sn. Bairro: Coqueiral (Sagrada família) Aracaju-SE	2008/Estado
08. Colégio Estadual Profº Leão Magno Batista	AV. B Sn CJ. Jardim Bairro: conjunto Jardim. N.S. Socorro-SE	2009/Estado
09. Colégio Estadual Eduardo Silveira	Rua Jose Ferreira Lima nº 739 Bairro: centro. Itabiana-SE	2010/Estado
10. Escola Reunidas Oratório Festivo São João Bosco	AV: Desembarcador Maynard Nº 1276 Aracaju-SE	2011/Estado
11. Colégio Estadual Barão de Mauá	Rua José Araújo Neto nº 119 Bairro: São Conrado Aracaju-SE	2012/Estado
12. Colégio Estadual Djenal Tavares	Rua: José Barbosa de Oliveira nº 70 Bairro Centro Moita Bonita-SE	2013/Estado
13. Colégio Estadual Profª. Maria das Graças Menezes Moura	Rua Providência Bairro: Centro Itabi-SE	2015/Estadual/Regional/Nacional

Fonte: www.premiogestaoescolar.com.br. Acesso em outubro de 2017

Os gestores que se destacaram na gestão das suas unidades escolares pelo desenvolvimento de ações de gestão propostas como democráticas, participaram de intercâmbios nacionais e internacionais e aprendizagem sobre novas formas de gestão educacional, em que suas atuações foram significativas no relatório de autoavaliação apresentado ao PNRGE, mostrando as práticas democráticas de gestão e a integração e participação da comunidade escolar, presentes nas considerações do Prêmio.

Os instrumentos de pesquisa na investigação acontecem por meio de documentos oficiais que possibilitam compreensão de uma realidade em pesquisa. Esses documentos seguem etapas caracterizadas pela análise de conteúdo na concepção de Bardin (2011). Nesse processo, na pré-análise, feita a leitura de Leis, Regimentos Escolares (RE), Projetos Políticos Pedagógicos (PPP), para o conhecimento do material; ocorreu a prática da exaustividade (observação em todos os documentos), inclusive entre PPP e RE, para categorizar a gestão e o uso das tecnologias, na pertinência em que todos os documentos tenham uma relação com os objetivos geral e específicos.

A exploração do material aparece na codificação com os documentos oficiais, quando recorto, na minha pesquisa, pontos (frases, palavras isoladas) ou mensagens (escritas/verbais), que são destaques na compreensão do meu objeto: Escolas Públicas do Estado de Sergipe, que foram inscritas, avaliadas e classificadas pelo Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar, com resultados em operações lógicas (inferência), na compreensão sobre o modelo de

classificação estipulado pelo PNRGE. Os resultados são tratados de forma significativa na conclusão da pesquisa.

Ao conceituar o termo pesquisa, Minayo (2016) esclarece que é um conjunto de ações que são propostas a responder um problema, que tem o seu fundamento em procedimentos, em forma racional e sistêmica. Por isso, nesta pesquisa, coloco questionamentos e cito um problema, fundamentando o conceito da autora, para que eu possa responder posteriormente. Neste caso, faço uma indagação: Qual o lugar das TIC e sua gestão no espaço da escola pública, considerando, como seus documentos base, o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar, em relação às políticas públicas de inserção das TIC?

Entre outros instrumentos de pesquisa, que possibilitam o conhecimento da realidade pesquisada, enfatizo a entrevista como forma de coleta de dados da investigação, de forma específica (BARDIN, 2011). Por isso, nesta pesquisa, fiz a opção por entrevistas semiestruturadas, que, através de perguntas pré-estabelecidas, podem possibilitar o surgimento de novos questionamentos das respostas colocadas pelos gestores, que foram entrevistados sobre gestão, tecnologias e o PNRGE.

Nas entrevistas semiestruturadas, as questões são pré-definidas em forma de uma diretriz, mas possibilitam a exploração de falas que não estão inseridas no decorrer das perguntas da entrevista, e geram contribuições ao estudo da pesquisa; os sujeitos foram 13 gestores das escolas classificadas pelo PNRGE no Estado de Sergipe.

O roteiro de entrevistas possui 17 perguntas (Apêndice C, p. 151), em que busco informações desde sua formação profissional, escolha da gestão na unidade escolar, princípios da gestão democrática, o uso das políticas públicas com as TIC, relação do PPP e RE com as tecnologias no espaço escolar, verbas utilizadas na implantação e manutenção das tecnologias, até a importância dos intercâmbios direcionados às ações da gestão escolar.

As entrevistas foram realizadas, face a face, com os gestores de forma individual, em espaços definidos pelos mesmos, como escolas ou instituições (bibliotecas), tendo uma duração de 40min., a mais curta; ou 1h20min., a mais longa; possibilitando a disponibilidade e flexibilidade dos gestores.

Para organizar as informações, aplico o *Software* WebQDA, para análise de dados qualitativos, que é um ambiente colaborativo utilizado na análise do conteúdo das entrevistas realizadas com os gestores, o que possibilita a categorização das palavras que são destaque na concretização do objeto de estudo da pesquisa. O *Software* possibilitou a categorização das palavras que são destaques na concretização do objeto de estudo da pesquisa, e a indexação,

com suas categorias e definições das organizados em sua plataforma. Também contribuiu para editar, visualizar, interligar e organizar todos os documentos, com a possibilidade de criar categorias, codificar, filtrar, fazer buscas e responder as questões da investigação. A codificação e a categorização ocorrem de forma simultânea e simples, já que não podem ser representados em separação (SOUZA; COSTA; MOREIRA, 2011).

Figura 2 - Partes estruturais do WebQDA



Fonte: Souza, Costa e Moreira (2011).

O webQDA tem a sua divisão em partes estruturais com suas definições:

- Fontes: Espaço em que o investigador colocará os dados como: texto, imagem vídeo ou áudio.
- Codificação: O investigador pode criar as dimensões, os indicadores ou categorias.
- Questionamento: O investigador poderá questionar os dados e observar resultados.

Nessa pesquisa, as categorias trabalhadas no processo de codificação do WebQDA foram: Formação e papel do Gestor, dificuldades com o uso das TIC, potencialidades das TIC, integração PPP e RE e as TIC, Prêmio Gestão Escolar, utilização dos equipamentos, integração escola e comunidade, aplicação dos recursos financeiros, formação de professor, fontes de financiamento, suporte técnico, programas e projetos e políticas públicas.

Através da codificação, foram analisadas as Dimensões Pedagógica, Administrativa e Financeira, que possibilitaram uma descrição nessa tese, que, através das Fontes e a Codificação, possibilitou a interligação dos dados da pesquisa.

Esta Tese está estruturada em 5 seções:

Seção 1 “Introdução”, que apresenta um contexto , o problema, o objeto de estudo, a tese proposta, os objetivos e a metodologia.

Seção 2 “Tecnologias e Gestão Escolar. É a etapa em que aparece a definição de Tecnologia, na interpretação de Pinto (2005) e outros pesquisadores, que esclarecem os seus conceitos e uma relação das Tecnologias da Informação e Comunicação com a gestão escolar e conceitos sobre gestão em termos administrativos, e como essas definições foram incluídas na educação.

Seção 3 “Políticas Públicas das Tecnologias de Informação e Comunicação e Gestão Escolar”. Apresenta um histórico dessas políticas e a implantação de Programas criados pelo Ministério da Educação (MEC). Enfoca a ação do Conselho Nacional dos Secretários de Educação (CONSED), e sua proposta de criar um modelo de gestão e qualidade nas escolas públicas, e a criação, em 1998, do Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (PNRGE), e contém um quadro específico nos anexos com escolas classificadas no Brasil.

Seção 4 “As TIC no universo escolar do Prêmio Gestão”. Destaca o universo das TIC nas Dimensões Pedagógica, Administrativa e Financeira, presentes nos Dossiês, inclusive na Gestão de infraestrutura: administração de serviços e recursos que destaca as tecnologias e a relação com os Regimentos Escolares e Projetos Políticos Pedagógicos das Unidades Escolares classificadas.

Seção 5 “A Gestão das TIC nas escolas públicas sergipanas premiadas: o olhar da escola”. Aparece os sujeitos da pesquisa, através de entrevistas semiestruturadas com uma abordagem, desde sua formação à participação no Prêmio.

Na Conclusão, são retomados os objetivos e é feita uma reflexão sobre os resultados da pesquisa, com o incentivo a outros estudos sobre TIC e PNRGE.

2 TECNOLOGIAS E GESTÃO ESCOLAR

2.1 Conceitos e Concepções da Gestão Escolar: Da Empresa ao Chão da Escola

A utilização do termo gestão, segundo Maia (2008), aparece, no contexto, como um modelo alternativo à concepção tradicional de administração, que, ao longo da história e da configuração dos estados autoritários, esteve associada ao caráter permanentemente excludente da sociedade capitalista e a elementos antidemocráticos de trabalho, como, por exemplo, individualismo, burocracia/hierarquia e centralização de decisões.

A palavra gestão designou a possibilidade de horizontalidade das relações no sentido de coletividade, participação e descentralização de ações na educação e nas unidades escolares.

A literatura atual da área vem, progressivamente, substituindo a palavra administração por gestão. A expressão administração escolar ou educacional vem sendo pouco usada em favor da gestão educacional ou até gestão democrática; a prática tem elucidado não se tratar de ruptura substantiva, mas, apenas terminológica, verificando-se que essa nova nomenclatura está vinculada ao modelo de Estado Neoliberal.

A definição de gestão no espaço escolar passa por uma diversidade de conceitos quando refletimos nessa característica, ao associarmos as Leis, em especial a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), a Lei 9.394/96, pensamos em um modelo democrático com cidadania, autonomia, eleições diretas para diretores, participação e envolvimento da comunidade escolar na instituição, mas, na prática, às vezes, a gestão passa a existir de forma exclusiva nos documentos (Leis, Projeto Político Pedagógico (PPP), Regimento Escolar (RE)), quando o gestor centraliza as ações democráticas, excluindo as práticas horizontais, e não acontecem reuniões com a integração dos profissionais envolvidos na construção da educação em escolas públicas da educação básica.

A definição de um modelo de gestão tem os seguintes elementos: forma ideal, hierarquia, preceitos legais, princípios e regras; direção racionalmente, eficácia e maximização de recursos. A relação das características não peca por excesso, mas, talvez por falhas que, no seu total de conjunto, possibilita-nos a uma imagem de pluralidade, contudo subordinada às dimensões normativas e, às vezes, racionalistas, desvalorizando o universo das práticas e a realçar dimensões formais, universais e homogêneas.

Os modelos propostos e as regras são objetos de recepção em cada contexto de uma organização concreta, e o resultado tem interpretações e contextualizações diversas. Nenhuma

organização age sempre com as regras formais ou o modelo decretado. Os modelos de gestão praticados, afirma Lima (1996), que a gestão tem alterações em suas ações e não podemos entender as organizações em sua homogeneidade, descaracterizando a natureza plural e diversificada em graus variáveis, mesmo no interior de uma escola que pode inovar com soluções criativas.

Ao abordar a Gestão escolar municipal, seus avanços e retrocessos na cidade de Aracaju descrevo um modelo de gestão educacional, tipos de poder e democracia e mostro o modelo de gestão democrática implementado por uma elite simbólica, que gera novas formas de gestão em educação, com fragmentações na educação, que possibilitam a regulação do Estado Neoliberal e Pós Neoliberal (NOBRE, 2014). Apesar de termos uma legislação que envolve uma concepção de Gestão Democrática para a Rede de Ensino do Município (Lei nº 3.075, de 30 de dezembro de 2002), não temos um modelo de gestão escolar, mas a presença de organizações plurais que, baseadas em uma lei, criam o seu próprio modelo com a concepção democrática.

A caracterização da palavra gestão tem a sua origem direcionada à administração geral, em que o ato de gerir envolve todos os aspectos encontrados no campo do verbo administrar, que possibilita produzir soluções para os problemas que emergem nas instituições, as quais necessitam de uma organização para que os resultados e objetivos sejam concretizados. O administrar influencia o comportamento de todas as pessoas inseridas em uma empresa ou instituição.

Nosso contexto social é uma composição de organizações, onde, na afirmação de Chiavenato (2014), as organizações aparecem em modelos heterogêneos e diversificados com estruturas e objetivos diferenciados. Essas organizações podem ser definidas como lucrativas, são as empresas; e não lucrativas, que são igrejas, serviços públicos etc. Destaco essa classificação para compreender definições na estrutura das organizações, que são analisadas e interpretadas no modelo de administração trabalhado nesta tese.

O ato da administração envolve as avaliações racionais e estratégicas, que surgem das organizações, e possibilita o entender de resultados a um planejamento com análise, fundamentando o crescimento das instituições organizacionais que tentam alcançar objetivos, metas e inovações para seu desenvolvimento e sucesso no mercado. O administrar reúne todas as relações sociais e institucionais com uma diversificação de metodologias e tecnologias, e tenta resolver situações e problemas existentes, ou provenientes, no desenvolver dos sujeitos associados no processo da condução de uma gestão.

No entender da origem da palavra administração, Chiavenato (2014) relata que a mesma vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), e significa a realização de uma determinada função abaixo do comando de outrem, ou seja, é a prestação de um serviço a alguém. No sentido atual, o termo administração passou por transformações ao seu termo original.

Deste conceito, destaco que o administrar não se restringe à exigência de obedecer, mas ao envolvimento das pessoas em encontrar soluções em uma empresa ou instituição, ao organizar, dirigir e participar na condução direta ou indireta, através de planejamentos direcionais onde ocorre o envolvimento de outros indivíduos na condução das atividades administrativas.

A definição do administrar não pode ser relacionada ao dirigir, controlar e planejar. A sua conceituação requer uma análise sobre um processo que é contínuo e sistêmico, múltiplo e complexo, com a influência de uma diversidade de elementos organizacionais que influenciam o administrar e exige essa modificação em ações e planejamentos adequados à realidade presente.

Corroboro com Chiavenato (2014) no tocante ao desenvolvimento do processo da administração, pois não é possível conceituar a definição do absoluto ou definitivo, por ser uma situação complexa em atividades que sofrem influências de mudanças rápidas; bem como no administrar os problemas, tendo em vista que as soluções terão que ser resolvidas da melhor forma possível em função de resultados esperados ao se planejar.

A administração passa a ser um resultado do contexto social e tem a influência dos processos históricos e das contribuições das correntes filosóficas e econômicas. No contexto histórico, a administração passou por um período em que os avanços aconteceram, mas é no século XX que surgem mudanças e inovações na estrutura social.

A Revolução Industrial iniciou os primeiros passos na edificação de uma Ciência da Administração, como retrata Chiavenato (2014), a invenção da máquina a vapor, por James Watt (1769), no processo de produção alterou a estrutura social anterior com transformações nos setores econômicos políticos e sociais.

A administração, em seu percurso de desenvolvimento, passou por períodos desde a antiguidade até sua consolidação com as inovações do conhecimento. Enquanto ciência, aparece no século XX, após a Revolução Industrial que caracteriza um novo modelo de sociedade, com o surgimento de novas classes sociais e a eliminação de características do período feudal, criando um modelo de sociedade como novas especificações de classes sociais.

Nas transformações que ocorreram do século XX, surge a Abordagem Clássica da Administração desdobrada em posicionamentos diferenciados, mas com uma coerência de complementação fundamentada na Administração Científica nos Estados Unidos, com as ideias de Taylor (1911), com ênfase na divisão das atividades do trabalho do operário, em que a fundamentação da organização tem relação com as atividades do cargo e do ocupante.

O processo da Administração Científica ocorreu em uma esfera do operário para o gerente, e o enfoque com operários e seus cargos com a organização da fábrica; o modelo estabelecido funciona do operário para o gerente.

Retrata Arruda (2012) que as teorias da Administração Científica (Taylor), Administração Geral e Industrial (Fayol) e Administração Burocrática (Weber), direcionada à Administração Pública, influenciaram a administração educacional, com a aplicação de um modelo de Eficiência (Fase Organizacional/Paradigma tecnoburocrático), Eficácia (Fase Comportamental/Oposição a Escola Clássica Tradicional), Efetividade (Fase Desenvolvimentista/Industrialização/Tecnicismo na educação), Relevância (Fase Sociocultural/Enfoques sociológicos e antropológicos).

A conceituação da ênfase Administração, relata Chiavenato (2014), tem uma composição diversa de significados com os modelos de classificação das escolas e teorias. A primeira Teoria Geral da Administração aparece, com “Ênfase nas Tarefas” ou atividades em fábrica, com a influência da Administração Científica de Taylor, no início do século XX, nos Estados Unidos.

A esse seguimento aparece a “Ênfase da Estrutura”, com uma fundamentação de distribuição das atividades organizacionais baseadas na Teoria Clássica da Fayol e na Teoria da Burocracia de Weber, desenvolvidas na Europa, com um desdobramento posterior à Teoria Estruturalista.

Nos anos 1930, surge a Reação Humanística, que realça a “Ênfase nas Pessoas”, e caracteriza o papel das pessoas na organização, através da Teoria das Relações Humanas, tempos depois complementada e modificada com a Teoria Comportamental e a Teoria do Desenvolvimento Organizacional.

Mais tarde a Teoria dos Sistemas propõe a “Ênfase no Ambiente”, que tem a sua complementação pela Teoria da Contingência, que, por sua vez, gerou a “Ênfase na Tecnologia”, com o seu uso a organizar e produzir serviços e bens nas instituições.

O quadro 2 (abaixo) mostra as suas principais teorias, com suas ênfases e enfoques apresentados.

Quadro 2 - Teorias Administrativas

Ênfase	Teorias Administrativas	Principais Enfoques
Tarefas	Administração Científica	Racionalização do trabalho no nível operacional
Estrutura	Clássica	Organização formal. Princípios gerais da Administração
	Neoclássica	Funções do administrador
	Burocracia	Organização formal burocrática; Racionalidade organizacional
	Estruturalista	Múltipla abordagem: Organização formal e informal Análise: intraorganizacional e interorganizacional
Pessoas	Relações humanas	Organização informal Motivação, liderança, comunicação e dinâmica de grupo
	Comportamento organizacional	Estilos de administração Teoria das decisões Integração dos objetivos organizacionais e indivíduos
	Desenvolvimento organizacional	Mudança organizacional planejada Abordagem de sistema aberto
Ambiente	Estruturalista	Análise intraorganizacional e análise ambiental Abordagem de sistema aberto
	Contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental) Abordagem de sistema aberto
Tecnologia	Contingência	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico)
Competitividade	Novas abordagens	Casos e complexidade Aprendizagem organizacional Capital intelectual Sustentabilidade

Fonte: Chiavenato (2014)

Na Abordagem Clássica da Administração, as empresas de mercado passaram a eliminar padrões improdutivos e utilizaram características definidas por Taylor, associadas ao campo técnico e científico, os quais propunham produções definidas e especialização do trabalhador, com a função de incentivar a produção.

O modelo definido por Fayol (1916) foi implantado nas empresas com as características de processos da administração, como prever, organizar e controlar; e estabeleceu uma linha vertical e departamentalização, com formas de trabalho em equipe. O padrão de Weber (burocrático) resgata elementos de sua teoria social, tais como o caráter de autoridade, hierarquia voltada para as empresas e a necessidade de especialização de funcionários.

Esses modelos aplicados às empresas, na Ênfase da Tecnologia, servem como mecanismos de incentivo à produção e divisão de trabalho, com um fim determinado pelo mercado de trabalho e a produção em massa. Essas características são implementadas na educação, como formas de administrar unidades escolares.

As Ênfases Tarefas, Estrutura, Pessoas, Ambiente, Tecnologia e Competitividade, inseridas na classificação das Teorias Administrativas, possuem uma influência na Teoria Geral da Administração (TGA). O surgir de uma teoria é uma forma de responder às soluções aos problemas que aparecem em uma organização ou empresa; o administrador precisa ter um conhecimento necessário para tentar resolver situações que surgem na relação empresa, pessoas e gestão.

A Teoria das Relações Humanas ou Escola Humanística da Administração sofreu influência da experiência de Hawthorne², resultado das ideias de Mayo (1927-1932) e seus estudiosos. Essa teoria propõe contradições à Abordagem Clássica da Administração.

Nos Estados Unidos, um país que sugere modelos democráticos à Teoria Clássica e Administração Científica não teve a sua aceitação em que os sindicatos e trabalhadores possuem uma concepção de uma exploração a favor das classes empresariais. Afirmo que essa posição mostra uma coerência da classe social que trabalha em determinados modelos econômicos estabelecidos pela administração (CHIAVENATO, 2014).

O modelo de administração tinha moldes inadequados a uma denominação americana de participação democrática. A Teoria das Relações Humanas procura fazer uma correção em modelos rigorosos, científicos e determinados, em atividades que desumanizam o trabalho.

Essa Teoria instalou novos conceitos na visão do administrar, onde o ser humano passou a suprir o homem econômico, e aparecem termos como liderança, motivação, trabalho em grupo com a diminuição de princípios gerais da Administração Clássica, como hierarquia, autoridade, etc.

Já a Teoria Neoclássica da Administração gerou a prática administrativa em suas ações, e o destaque em objetivos e resultados. Drucker (1909-2008) é considerado o expoente; os autores neoclássicos, como Ernest Dale, Harold Koontz, George Terry, dentre outros; não constituem a definição de uma escola, e sim a existência de um movimento heterogêneo.

A contribuição de vários autores a essa teoria segue uma variedade de classificações: Escola Operacional, Escola do Processo Administrativo ou Abordagem Universalista da Administração. A origem da Teoria Neoclássica tem uma associação com a integração, o eclético e o utilitarismo.

² A experiência de Hawthorne foi realizada em 1927, pelo Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos, em uma fábrica da *Western Electric Company*, situada em [Chicago](#), no bairro de Hawthorne e sua finalidade era determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários medida através da produção. A experiência foi coordenada por [Elton Mayo](#) e colaboradores, e estendeu-se à fadiga, acidentes no trabalho, rotatividade do pessoal (*turnover*) e ao efeito das condições de trabalho sobre a produtividade da pessoa. <https://pt.wikipedia.org>

Ao retomar o seu procedimento das fábricas as empresas, com base em Taylor e Fayol destaca o modelo de Administração Científica que se estruturou nas organizações escolares há décadas, com características de modelo dominante, sofrendo classificações de padrões ultrapassados em organizações que tem uma relação entre conhecimento e trabalho (VIEIRA, 2003).

Estudiosos como Chiavenato (2014) e Vieira (2003) mostram que as teorias da administração e todos os seus métodos que influenciaram a Revolução Industrial não se limitaram à especificidade da empresa. Observo que, na educação, não ocorreu diferenças.

A influência e utilização de determinados conceitos característicos da gestão empresarial foram, e continuam sendo aplicados na construção de uma definição a um modelo de gestão. A predominância de conceitos específicos do modo de administrar, como processos, produtos, planejamentos, resultados, interações com o exterior, entre outros, são aproveitados na organização de instituições com foco na educação.

No período de 1960, as instituições escolares são comparadas como as definidas fábricas, inclusive as que empregavam modelos positivistas e tecnológicos da organização no setor da administração escolar (VIEIRA, 2003).

A linguagem tinha o seu estilo aos conceitos e atitudes presentes no padrão industrial, tendo, como exemplo, a prática da palavra direção, em substituição aos objetivos escolares; termos que foram inseridos nas práticas e formações pedagógicas da administração escolar.

A estrutura de todo o aparelho escolar tem relação com o modo de produção capitalista, sem poder fugir da inclusão desse modelo de produção, em que as relações de trabalho e dominação são existentes nas denominadas classes sociais. Retrata Vieira (2003) que o emprego nas instituições escolares, como descentralização, autonomia, flexibilidade aos programas escolares, liberdade e escolha às instituições de ensino; possui uma correspondência com a amostra industrial, resultado do processo e influência da Revolução Industrial.

A extensão das concepções do racionalismo científico passa a ter uma ação na educação, com exemplos de atividades que possuem uma base industrial, como o tempo para ministrar uma aula limitada a 50 minutos, fazer e pensar em dissociação, objetivos não partilhados entre docentes, coordenação e direção, e carteiras que seguem um propósito de produção com a predominância de uma educação individual e não crítica.

Entre os clássicos da administração escolar faço referência às ideias de Paro (2012), que tem uma contribuição de destaque na construção de uma educação que possa possibilitar um modelo democrático, em que a participação dos sujeitos possa acontecer com uma qualidade

educacional, em que o poder da classe dominante não seja construído com ideologias direcionadas a uma gestão capitalista.

Na sociedade, encontramos uma variedade de instituições que exigem a realização de atividades com o envolvimento de trabalhadores que determinam a prática de ações envolvidas e um controle de modelos administrativos.

As teorias administrativas possuem uma influência do modo de produção capitalista. Nesse contexto escolar, segundo Paro (2012), essa instituição requer uma administração e surge uma denominação com a forma do diretor com responsabilidades na condução dessa organização. A administração é um produto do contexto histórico com a existência de contradições sociais e a influência de poderes e interesses políticos no desenvolvimento de uma sociedade.

Entender dessa natureza, exige, na visão de Paro (2012), uma independência das estruturas sociais estabelecidas que requer uma análise da conceituação de administração em geral, separada de determinantes sociais. “A administração é a utilização racional de recurso para a realização de fins determinados” (PARO, 2012, p. 25).

O instrumental de trabalho, em seu início, tinha uma classificação simples, mas passou a ter um propósito de complexidade com eficiência de diversos métodos de trabalho. Esse processo passou a estabelecer novas forma de condução das atividades a serem executadas em sentido racional.

Na apreciação de Paro (2012), a relação homem/natureza, com base na definição de administração, os recursos materiais e conceituais; é utilizada em sentido racional, com a função de concretizar objetivos. O homem age de forma administrativa, com o uso de conhecimentos e técnicas na condução dos meios de produção.

A construção homem/natureza tem um fim, a utilização racional dos recursos materiais e conceituais no campo teórico-prático da administração, e tem como fundamento a racionalização do trabalho. Nesse sentido, Paro (2012) esclarece que essa expressão não tem o significado adequado na definição do capitalismo; pois a conceituação de administração, em geral, associa-se à racionalização do trabalho com ações, processos e relações, em escala administrativa e uso racional de recursos materiais e conceituais.

No processo de produção, as relações humanas não ocorrem em procedimentos isolados, mas em uma junção de indivíduos interligados. A administração não se toma com esforços únicos e sós, mas em coletividade humana, uma vez que a atividade administrativa

exige a formação de grupos. A coordenação ou a utilização racional humana e coletiva, diverge do conceito presente na literatura da administração.

A racionalização do trabalho refere-se às relações homem/natureza em administração, e a coordenação integra às relações entre homens. A administração em teoria e prática tem uma interligação entre a racionalização do trabalho e a coordenação.

Na colocação de Paro (2012), não existiria significado para a palavra humano, se o homem estivesse indiferenciado da natureza, dominado por uma necessidade própria. É no domínio sobre a natureza, que o homem se torna humano. Ao reconhecer essa ênfase, sugere-se que as relações sociais entre homens não podem ser dominação, pois descaracteriza o ser humano que não é tratado como homem, mas como parte indiferenciada da natureza.

Enfatiza Paro (2012) que a atividade administrativa, em sentido racional de recursos para os fins, passa a ser uma condição à vida humana, presente em todas as organizações sociais, e que os grupos dominantes na sociedade são elementos que podem manter a conservação e manipulação social. A Administração Escolar não se restringe ao termo vazio, mas tem uma relação com a formação econômico-social, sendo um produto das forças sociais que irão atuar na concepção da educação.

A gestão educacional, no processo da prática educativa, permite uma associação constante no sentido administrativo da educação, com a função de envolver conceitos como participação, autonomia e flexibilidade; considerando também a legislação que regulamenta a gestão e a organização escolar, especialmente a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/1996, que, no inciso VIII, especifica os princípios da Gestão Educacional no Ensino.

Os autores Rodrigues e Brzezinski (2013), em seus estudos sobre o curso superior de administração, declaram que o administrador passa a ser o gestor do capital, com a função de obter lucro ao mostrar a competência da expropriação do capital humano do trabalhador. Na ordem do capitalismo, o “Capital Humano” é provocado pelo avanço da ciência, da comunicação e informação da tecnologia com a oferta de bens de consumo.

A administração, por sua vez, tem o seu fundamento na teoria da Racionalidade Instrumental, a qual ampara a sociedade de mercado e suas consequências na organização produtiva, que encontra a sua contradição na Racionalidade Substantiva com fundamentos no Humanismo da Renascença (sec. XIV e XV), com a valorização do homem.

A realidade social com as orientações do mercado mostra que o conhecimento científico passou a favorecer a uma minoria social e à tecnologia das descobertas e invenções

científicas, que geraram o egoísmo individual, ou coletivo, de um grupo de privilegiados, com características de alienação, mais-valia e privação de direitos, a construção do modo de produção capitalista excluindo o humanismo.

O administrador da organização produtiva passou a ser um profissional capacitado na busca de lucro com efetividade e na extração da mais-valia, em que a racionalidade instrumental é colocada para o homem de forma ingênua e elimina as condições do ser humano.

O essencial da ideologia dos administradores tem seu fundamento no monopólio do conhecimento intelectual do processo produtivo organizacional. As instituições de ensino são espaços na construção de formação e qualificação dos administradores nas empresas. A doção do modelo toyotista passou a influenciar a educação na proposta da qualidade total de forma criativa e flexível à adequação do processo produtivo.

Com a influência das políticas educacionais, as organizações escolares sentiram a ausência de um modelo gerencial em que a adequação de ensino trouxe teorias e práticas direcionadas à eficiência, eficácia e racionalidade. A variedade semântica originada do discurso qualidade total, relacionada ao capitalismo, elimina a qualidade de vida e insere a qualidade da criatividade, competitividade e consumo.

Os organizadores das políticas de educação no Brasil, ao valorizam a escola como fonte de trabalho e instrumento de modernização, adotam uma postura econômica e fragmentária, na visão capitalista. Neste sentido, Rodrigues e Brzezinski (2013, p. 88) observam que,

A pedagogia da qualidade total tem que ser substituída pela pedagogia da qualidade social: que inclui os “desfilados sociais”, pessoas que sofreram a influência da concentração de renda, de poder e de qualidade de vida assegurados à classe dominante do capitalismo.

Em sua pesquisa sobre a Habilitação de Administração Escolar, Bezerra (2017), no contexto de discussões sobre as novas diretrizes curriculares do Curso de Pedagogia, questiona o sentido e função de Habilitação em Administração Escolar, inclusive na graduação, em condições por concepções reprodutivistas, tendo como alicerce uma ideologia hegemônica que reproduz relações sociais vigentes, ou em ambiências progressistas com ações educativas de intelectuais articulados contra-hegemônicos. Nessa concepção, é possível comprovar que a impropriedade da habilitação representa uma forma articulada com interesses hegemônicos dos que detêm os meios de produção.

A Teoria das Relações Humanas trouxe uma variedade de conceitos como liderança, motivação, atividades em grupo; evitando características da Administração Clássica, que impõe um modelo de hierarquia nas atividades da empresa. A valorização do trabalhador, como ser social, encontra-se presente nesta teoria, mas é bom lembrar que essa preocupação tem uma função em integrar o homem ao trabalho, com a proposta de uma economia capitalista com eficiência e resultados.

2.2 Pontuando Alguns Estudos Sobre Gestão Escolar no Brasil

Articulei uma pesquisa realizada por meio eletrônico (internet), consultando as plataformas dos bancos de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), e a Biblioteca Digital Brasileira de Teses Dissertações (BDTD/IBICT), que possuem uma credibilidade no campo científico nos cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, com excelência em Programas de Mestrado e Doutorado no Brasil.

O exercício para conhecer o que se tem estudado sobre a gestão, e definir elementos para um Estado da Arte, destaca a produção científica de Teses e Dissertações sobre Gestão Escolar, compreendendo o período de 2010 a 2016, um total de 40 trabalhos, sendo 11 Teses e 29 Dissertações, distribuídos nas regiões Centro-Oeste, Nordeste, Sul e Sudeste.

Ressalto que a busca foi desenvolvida a partir da utilização de palavras de acesso, como, por exemplo, Gestão Escolar e Administração Escolar. Além disso, é importante destacar que obtive sucesso ao encontrar produções com informações de Instituições Superiores, com a composição de resumo, área de conhecimento e complementações associadas às Teses e Dissertações, que possibilitaram a consolidação do Estado da Arte sobre Gestão Escolar.

A inclusão das pesquisas ocorreu na sua relação com o objeto da Tese, enquanto que a não similaridade com a minha Tese possibilitou a exclusão de várias Teses e Dissertações, na concretização deste Estado da Arte.

Quadro 3 - Teses e Dissertações da CAPES

Ano	Autor	Título
2010	ARIOSI, Cinthia Magda Fernandes	Organização e gestão democrática na escola de educação infantil: análises dos limites e perspectivas nas realidades brasileira e italiana
2011	LIMA, Medeiros, Mirna de	Gestores escolares: um estudo das características e práticas administrativas presentes na gestão de escolas públicas com melhor desempenho relativo do Estado de São Paulo
2012	ARRUDA, Cleberson Pereira	A gestão escolar e o paradigma multidimensional da administração da educação

	NASCIMENTO, Lindalva Gouveia	A prática discursiva das contribuições da escola de gestores para a gestão escolar democrática
2013	CARVALHO, Jailda E. do Nascimento	Políticas públicas e formação de docentes: um estudo dos Programas Gestar II e PROGESTÃO no município de Coronel João Sá/BA
	GOMES, Cláudia C. Cavalcante	A gestão democrática da educação em Alagoas
	FRAIZ, Rosana Cristina Carvalho	O imaginário de poder e autoridade e a gestão escolar
	LIMA, Magali Bernardes Vargas de	A organização do trabalho de uma equipe gestora e o desempenho escolar dos alunos
	SILVA, Simônia Peres da.	O processo de implementação das políticas educacionais e repercussões nas formas de gestão da escola e no processo de ensino-aprendizagem: o Pacto pela Educação em Goiás
2014	SOARES, Suely Cristina Araujo	O equilíbrio entre as dimensões administrativa e pedagógica da gestão escolar como um desafio para diretores de escola: o caso da superintendência regional de ensino de Pirapora-MG
	NOBRE, Luciano Matos	Modelo de gestão escolar implementado no sistema municipal de Aracaju no período de 1993 a 2002
	NOCOLETI, João Ernesto	Arranjos de desenvolvimento da educação: uma alternativa partilhada de gestão municipal da educação
	SANTOS, Maria José de Souza	Desafios e possibilidades da gestão democrática no Colégio Estadual Barão de Mauá
2015	SILVA, Irlene Nogueira da	Práticas e gestão escolar: Um estudo de caso na Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo de Janaúba/MG
	SANTOS, Diana Viturino	A gestão da informação na implementação do Programa Mais Educação na rede estadual de ensino de Sergipe
	AMÂNCIO, Nilvânia Menezes	A gestão escolar no contexto de crise do capital: a transposição do modelo empresarial para a escola pública da Rede Estadual do Ceará
2016	EVANGELISTA, Abigail Bastos	A gestão de escolas rurais no contexto das políticas públicas de educação do campo
	SENNE, Marina Novaes de	O papel do gestor na construção da moralidade na escola
	TONI, Magda	Programa de formação docente: qualificando ações de gestão
	PIGATO, Décio Tadeu Dalcin	Diagnóstico da realidade dos estudantes como parâmetro da gestão educacional na Rede Municipal de Educação de Viamão

Fonte: <http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>. Acesso em Maio de 2017

Quadro 4 - Teses e Dissertações da BDTD – IBICT

BDTD-IBICT		
2010	KLÉBIS, Augusta Boa Sorte Oliveira	Concepção de gestão escolar: a perspectiva dos documentos oficiais e dos programas de formação continuada de diretores de escola no Estado de São Paulo - 1990/2009
	SILVA, Rute R. de Oliveira da	Gestão escolar e alfabetização de crianças na escola pública
	BRISAC, Clareane Lima Carneiro	A organização do ensino em ciclos e as demandas para a gestão em escolas públicas estaduais na cidade de São Paulo.
2011	COELHO, Adriano de Sales	Gestão escolar e inovação: novas tendências em gestão escolar a partir das teorias de gestão da inovação
	SANTANA, Kátia de Cássia	Efeitos do programa dinheiro direto na escola na gestão escolar

	TIZZEI, Paula Pondian	Características da gestão em escolas com diferentes desempenhos dos alunos na rede municipal de Campinas
	SALOMÃO, Maria Silvia Azarite	Impacto de programas de formação continuada da Secretaria Estadual de Educação de São Paulo na gestão escolar
2012	BERNARDES, Débora A. Mendonça	Gestão: o caminho para mudança
	NEVES, Karina Hernandes	IDEB: o caso de sucesso de uma escola do interior do Estado do Rio de Janeiro
	CARNEIRO, Túlio Andrade	Financiamento, gestão e qualidade da educação escolar: um estudo de caso em escolas públicas da cidade do Recife
2013	COELHO, Paula Cristiane . A.	A participação das crianças na gestão escolar
	FARIA, Roselita Soares de	Evasão e permanência na EJA: por um trabalho de qualidade na gestão de uma escola da rede municipal de Belo Horizonte
2014	MELLO, Rita de C. de Assumpção	O papel do gestor escolar no processo de melhoria da qualidade de ensino: o caso do Colégio Estadual Princesa Isabel
	CARNEIRO, Nelcídio Geraldo	O papel da gestão escolar no processo de melhoria da qualidade do ensino: o caso da Escola Estadual Matta Machado
2015	SILVA, Camila Godói da	Dimensões da gestão escolar: saberes e prática do diretor de escola
	THUMS, Ângela	Práticas de gestão e cultura escolar: um estudo de caso na Escola Municipal Santos Anjos
	OLIVEIRA, Andrea Silva de	Gestão escolar e indicativos de qualidade: o que podemos aprender com a Escola CAIC Madezatti, em São Leopoldo
2015	PIMENTA, Dulcymar de Mello Gonçalves	O programa de intervenção pedagógica- PIP/CBC em três escolas da SRE - Curvelo: análise das ações gestoras que contribuem para a melhoria dos resultados externos
	ARANHA, Elvira Maria Godinho	Equipe gestora escolar: as significações que as participantes atribuem à sua atividade na escola - um estudo na perspectiva sócio-histórica
2016	MACHADO, Andréa S. do Rosário Cavalcante	O gestor escolar e os desafios da apropriação dos resultados das avaliações em larga escala: impactos de intervenções pedagógicas em quatro escolas amazonenses

Fonte: <http://bdt.d.ibict.br/>. Acesso em Maio de 2017.

Considerando a proposta dessa Tese, em relação a gestão de TIC nas unidades selecionadas pelo Prêmio Gestão Escolar, procuro organizar o resultado de minha pesquisa sobre o Estado da Arte dos estudos sobre a Gestão Escolar nas dimensões pedagógica, administrativa e financeira; considerando as suas especificações desde o título até os objetivos aplicados nas pesquisas das Dissertações e Teses.

Na Dimensão Pedagógica, encontro 9 trabalhos (2 Teses e 7 Dissertações). Os temas/objetivos desses trabalhos estão voltados para a gestão nas escolas das redes públicas municipais e estadual; com destaque para a influência da gestão no favorecimento do processo de alfabetização (SILVA, 2010), e a ressignificação da visão e da prática de teorias de inovação e contribuir na construção de ambientes inovadores propostos por Coelho (2011).

Constam também os estudos sobre as características da gestão em escolas da rede pública, a partir de instrumentos de avaliação do GERES/Campinas (TIZZEI, 2011); os casos de sucesso de uma escola estadual do interior do estado do Rio de Janeiro, no IDEB 2009/2011

(NEVES, 2012); os modos de participação das crianças na gestão escolar (COELHO, 2013); a relação da gestão nos fatores que levam à evasão (FARIA, 2013); e a construção de metodologias de diagnóstico da realidade dos estudantes, como parâmetro de gestão (PIGATO, 2016).

Além de compreender as estratégias adotadas pela equipe pedagógica, quanto ao desenvolvimento de ações que refletem a gestão democrática (SANTOS, 2015), e quais variáveis contribuem para o IDEB a partir de metas projetadas (THUMPS, 2015);

Quanto às metodologias, destaco que busquei informações em 9 pesquisas qualitativas, 2 bibliográficas, 2 estudos de casos, 5 pesquisas de campo. Quanto aos instrumentos e estratégias de coleta de dados, enfatizo que fiz uso 7 entrevistas semiestruturadas, 3 aplicações de questionários e 6 análises de documentos.

Em relação à fundamentação teórica, destaco, nas referências bibliográficas, aqueles teóricos que discutem e/ou trabalham com a gestão escolar e que aparecem ou são citados na maioria dos trabalhos. Sendo assim, resalto que utilizei 2 pesquisas de Aguiar (2006), 3 de Barroso (1996), 2 de Bordignon e Gracindo (2001), 6 de Dourado (2004), 6 de Libâneo (2004), 5 de Lück (2009), 6 de Paro (2010), e 2 de Sander (1981).

Os resultados, nos estudos, mostram que as ações que favorecem a alfabetização das crianças priorizam a qualidade e democratização da educação; que os princípios da inovação na gestão escolar gerou soluções inovadoras ao conhecimento e aprendizagem; que a estabilidade, integração de equipes gestoras e docentes, alunos e a comunidade escolar têm a sua contribuição nos avanços das escolas; e que a gestão democrática possibilitou a eficiência das ações da educação.

A Dimensão Pedagógica especifica a gestão, nas esferas municipais e estaduais, com propostas de uma prática de educação que seja de inovação e alfabetização, com a eliminação da evasão escolar, e uma gestão democrática que seja participativa na integração da comunidade escolar. O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) tem o seu sucesso em várias escolas, mas algumas não conseguem resultados satisfatórios, na proposta de uma educação que possa atender ao ensino e aprendizagem garantidos na nossa Lei de Diretrizes e Bases (LDB).

Sobre a gestão democrática, as pesquisas mostram que, em algumas unidades escolares, as ações acontecem de forma participativa, com envolvimento da comunidade escolar, e soluções organizativas. Entretanto, esse modelo democrático não incide em várias unidades escolares, pois encontro relatos de que, em algumas escolas, a centralização do poder

permanece na concepção do gestor escolar, que cria o seu modelo de gestão com a denominação de democratização da educação.

Para a segunda Categoria, a Dimensão Administrativa, analiso 29 trabalhos, sendo 8 Teses e 21 Dissertações.

Entre os temas/objetivos aparecem: analisar políticas educacionais nacionais propostas pela educação infantil, identificando mudanças a partir da década de 1980 no Brasil e na Itália (ARIOSI, 2010); identificar e analisar as demandas da organização do ensino em ciclos a partir da legislação sobre o tema e da prática da gestão escolar em escolas de ciclo I e II localizadas na zona sul do município de São Paulo (BRISAC, 2010); analisar a concepção da gestão escolar presente nos documentos oficiais nos Programas de Formação Continuada para os gestores escolares nas últimas décadas 1990-2009 (KLEBIS, 2010).

Destaco também: identificar as características e práticas dos gestores com melhor desempenho relativo as condições e desempenhos dos alunos da Prova Brasil na rede pública do ensino básico (LIMA, 2011); investiga o impacto de Programas de Formação Continuada e implementados pela Secretaria Estadual de Educação do Estado de São Paulo no período de 2000-2006 na gestão escolar (SALOMÃO, 2011); contribuir para o debate a respeito da gestão escolar, pautada nas multidimensões e na relevância cultural política e econômica (ARRUDA, 2012).

Investigar e explicar a revitalização na área pedagógica e administrativa no período de 2003-2006 de duas unidades escolares da cidade de Recife (BERNARDES, 2012); analisar as contribuições do Curso de Especialização em Gestão Escolar do Programa Nacional da Escola de Gestores da Educação Básica para a prática de gestores escolares na rede pública municipal de Areia-PB; (NASCIMENTO, 2012); investigar a partir dos documentos que o sustentam e das práticas realizadas, a importância desses programas para a formação dos professores que trabalham nas escolas do campo em Coronel João Sá-BA entre 2009-2010 (CARVALHO, 2013); também foram temas/objetivos pesquisados.

Destaco ainda: Caracterizar as especificidades da administração escolar na perspectiva da gestão democrática com discussões sobre Conselho Escolar e Projeto Político Pedagógico (GOMES, 2013); identificar e compreender elementos do imaginário de poder e autoridade de gestores concursados e eleitos e a influência na sua relação com a equipe escolar, comunidade escolar e órgãos administrativos (FRAIZ, 2013); observar, descrever e analisar as estratégias da ação do diretor de escola em seu trabalho e a relação de aprendizagem com alunos (LIMA,

2013); compreender até que ponto a gestão da Escola Matta Machado tem contribuído para que ela possa se tornar uma escola efetiva com processos e resultados (CARNEIRO, 2014).

Analisar até que ponto a gestão do Colégio Estadual Princesa Isabel tem contribuído para que a instituição se torne efetiva e suas melhorias de continuidade (MELLO, 2014); investigar os arranjos de desenvolvimento da educação como uma forma de organização entre vários municípios com uma educação comum, formas diferenciadas na resolução de problemas e encaminhar questões para órgãos governamentais (NOCOLETI, 2014); contribuir na sistematização da memória histórica da evolução da gestão educacional no município de Aracaju-SE no período de 1993-2002 a partir das representações dos prefeitos da época (NOBRE, 2014); também foram temas/objetivos pesquisados

Investigar o processo de implementação do programa de governo denominado Pacto pela Educação na rede de ensino estadual de Goiás no governo Marconi Perillo (SILVA, 2014); analisar as dimensões pedagógica e administrativa da gestão escolar na visão dos gestores da Superintendência Regional de Ensino de Pirapora-MG (SOARES, 2014); entender o fenômeno da gestão escolar a partir dos sujeitos que a vivenciam (ARANHA, 2015); compreender de que forma a gestão escolar interfere ou colabora na qualidade educacional (OLIVEIRA, 2015); também foram temas/objetivos pesquisados

Destaco também: analisar as ações gestoras que contribuem para implementação do Programa de Intervenção Pedagógica PIP/CBC e impactam positivamente no desempenho dos alunos em três escolas públicas do estado de Minas Gerais (PIMENTA, 2015); analisar a gestão de informação no âmbito da secretaria com visitas a implementação do Programa Mais Educação PME (SANTOS, 2015); analisar até que ponto as práticas da gestão escolar da Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo correspondem as práticas apresentadas nas quatro dimensões do Prêmio Gestão Escolar (SILVA, 2015).

Além de identificar saberes necessários para a prática do diretor de escola, suas ações, significados e formação (SILVA, 2015); examinar o processo de transposição do modelo empresarial de gestão para o interior da escola pública da rede estadual cearense partindo da gestão geral (AMÂNCIO, 2016); investigar e analisar a efetividade da política pública de educação no campo nas escolas que oferecem educação infantil e nos anos iniciais do ensino fundamental na microregião de Poços de Caldas-MG (EVANGELISTA, 2016).

E pesquisar como ocorreu a intervenção gestora em quatro escolas de Borba-AM em relação a apropriação dos resultados (MACHADO, 2016); pensar em que medida os gestores contribuem para a construção de valores morais na escola (SENNE, 2016); e construir

estratégias de gestão que visassem o desenvolvimento profissional, pessoal e coletivo da equipe de docentes buscando significar a aprendizagem dos alunos e qualificar a gestão educacional (TONI, 2016).

Quanto às metodologias e instrumentos aparecem 29 pesquisas qualitativas, 12 bibliográficas, 15 documentais, 2 análises de conteúdo, 8 estudos de casos, 1 estudo de caso múltiplo, 8 de campo, 16 entrevistas semiestruturadas, e 6 questionários.

Em relação aos fundamentos e autores referenciados na gestão educacional destaque: 5 pesquisas de Aguiar (2008), 5 de Alonso (2007), 2 de Arroyo (1996), 4 de Barroso (2006), 4 de Bordignon; 4 de Gracindo (2001), 8 de Dourado (2006), 3 de Gomes (2014), 2 de Libâneo (2004), 16 de Lück (2012), 5 de Machado (2013), 14 de Paro (2010), e 3 de Sander (2007).

Como resultado, as pesquisas mostram que a democratização na Itália, em escolas da educação infantil, acontece de forma harmônica; que a prática da gestão constitui verdadeiros desafios na educação; que a gestão escolar e a formação continuada dos diretores têm um destaque em sua contribuição às políticas públicas; que as escolas possuem uma complexidade e que a autotransformação está na gestão; que os Programas Circuito Gestão, Progestão e Gestão Educacional têm contribuições nas reflexões e práticas das ações da gestão escolar; que existe a possibilidade de uma gestão associada à multidimensão cultural, pedagógica e econômica, associada ao Projeto Político Pedagógico.

São essenciais as políticas públicas para formação de professores, inclusive em áreas rurais. Nesse sentido, ressalto que há, em unidades escolares de Alagoas, uma distância entre a gestão democrática e a comunidade escolar; além disso, permanece a presença de organismos internacionais na política educacional do Estado de Goiás; o Progestão em Pirapora-MG não resultou em sua efetivação total; no Estado de Minas Gerais três unidades escolares públicas apontam elevações satisfatórias no Programa de Intervenção Pedagógica; a gestão democrática e participativa dinamiza as formas de gestão; a lógica da gestão escolar passou a ter uma sintonia com a nossa economia capitalista; a política educacional não consegue efetivar várias escolas de Poços de Caldas-MG; a moralidade em uma unidade escolar de Ribeirão Preto-SP passou a ser uma construção interna e externa ao indivíduo.

Os Estudos sobre a Dimensão Administrativa abordam pesquisas comparadas entre Brasil e Itália, sobre como a participação da família, comunidade local e professores – de forma intensa – contribuem na gestão de formas diferentes, destacando as dificuldades na prática da gestão, com a integração desses elementos, em algumas unidades da educação infantil no Brasil. A Formação Docente tem a sua contribuição na consolidação de uma gestão democrática e

destaca a necessidade de políticas públicas em todos os espaços educacionais, inclusive em áreas rurais com a função de reformar a educação.

Os estudos sobre o Progestão enfatizam que os conhecimentos teóricos e práticos não efetivaram a realidade entre unidades escolares com a presença desse Programa. Entre as dificuldades que surgem nesse programa, é essencial refletir e perceber as contribuições do Programa Nacional da Escola de Gestores da Educação Básica, na qualificação das ações da gestão e o incentivo aos Programas de Formação Continuada de Diretores.

Na Categoria da Dimensão Financeira, destaco 2 trabalhos, 1 Tese e 1 Dissertação, e que possuem os seguintes temas/objetivos: na Dissertação, é analisar a partir do recebimento de recursos oriundos do Programa Dinheiro Direto na Escola PDDE, duas escolas de Viçosa com Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) baixo e acima da média nacional e apresentaram novos modos de gestão com vistas ao atendimento dos propósitos de qualidade estabelecidos pelas medidas de desempenho representadas pelo IDEB (SANTANA, 2011); a Tese propõe identificar os fatores atinentes ao financiamento e a gestão da educação que influenciam a dinâmica administrativa-pedagógica das unidades escolares com possíveis repercussões nos resultados concernentes ao índice do IDEB (CARNEIRO, 2012).

As metodologias presentes são 2 pesquisas qualitativas, sendo 1 documental e 1 estudo de caso. Quanto aos instrumentos, as duas usam entrevistas semiestruturadas e uma com aplicação de questionários. Os principais autores citados, que fundamentam as pesquisas são Barroso (2005/1 Pesquisa), Dourado (2007/2 Pesquisas), Lück (2009/1 Pesquisa).

As conclusões afirmam que o Plano de Desenvolvimento de Educação (PDDE) não conseguiu mudar a gestão, não atendendo aos propósitos pelo IDEB, e especificaram que os recursos financeiros destinados às unidades escolares não influenciaram a prática da gestão nos resultados do IDEB.

O único estudo sobre a Dimensão Financeira comprova que o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) ainda não atingiu as suas expectativas nas proposições do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), e gera uma reflexão em estudos sobre gestão e políticas da educação.

Definir o termo gestão suscita uma complexidade na sua diversidade ou variedade de conceitos referentes às suas organizações. Por isso, enfoco que a gestão educacional tem as suas características na ciência da Administração Geral, com a função de gerir, e, quando essa ação tem uma relação com a não centralização e propõe a construção de uma gestão horizontal, a

educação encontra mecanismos de uma construção participativa ao conhecimento e a um modelo democrático de participação

2.3 Tecnologia da Informação e Comunicação

2.3.1 Conceito de Tecnologia

A palavra “Tecnologia” tem o seu uso atribuído a várias qualificações e propósitos. Na compreensão da realidade atual, o indiscriminado emprego torna uma noção essencial, mas confusa. Em sua classificação, Pinto (2005) apresenta várias acepções sobre o termo, e o distingue em quatro significados sobre “Tecnologia”.

Etimologicamente, a “Tecnologia” tende ser a teoria, ciência, estudo, discussão da técnica ao abranger as artes, habilidades do fazer, profissões, modos de produzir. Esse é o sentido primordial, com o valor exato de “logos da técnica”. O segundo conceito equivale à técnica, e passa a ser o sentido frequente e popular. O terceiro está associado à significação anterior conjunto de todas as técnicas de que dispõe uma sociedade em sua fase histórica. Essa acepção aparece em referir ou medir o grau de avanço em processos de forças produtivas; e o quarto é a Ideologização da técnica.

Ainda seguindo os passos desse autor, concepções antigas da técnica são anteriores a filosofia atual e têm a sua fundamentação em Aristóteles e Kant. O primeiro define a técnica, *techne*, em latim (*ars*), como o conceito de trabalho sem a matéria. O mesmo expõe que o calor e o frio podem tornar-se ferro brando ou duro, mas o que faz uma espada é o movimento dos instrumentos empregados e o mesmo tem o princípio da técnica. A técnica é a partida (*arque*) e a forma de produto. A técnica em Aristóteles tem o seu destaque como uma produção humana, enquanto Kant relata uma compreensão com detalhes.

Toda técnica seja de um procedimento operatório, manual ou mental, ou numa máquina fabril, está associada à exigência social de produção. As indevidas associações entre os conceitos e reflexões entre Tecnologia e Técnica devem ser determinadas por serem categorias distintas. A definição de Técnica não pode se restringir a realizar algo. A Técnica é intrínseca à espécie humana na função de produzir, solucionar problemas; e a Tecnologia é a ciência da técnica que surge na sociedade com suas exigências.

Se a técnica tem o seu configurar na realidade objetiva, um produto humano retorna ao mundo, em ação com a materialização em máquinas e instrumentos, e, direcionado à transmissão cultural, é obrigatório haver a ciência que explora a um resultado de formulações

teóricas de complexo conteúdo epistemológico. Nesse sentido, a ciência no uso generalizado na composição científica recebe a denominação de Tecnologia.

A Tecnologia, ao conter o sentido indicado de “logos da técnica”, passa de forma inevitável o conteúdo da ideologia. Nenhuma ação do homem deixa de refletir na realidade, e, de volta o seu mesmo motor, que se modifica pelo ato de fazer, essa mudança ocorre no campo da consciência do agente que perde características da fase precedente. A prática da técnica gera mudanças das ideias, em sentido de alterar, anulá-las e introduzir novas ideias.

Como perceber e gerenciar esse processo na sociedade e no espaço escolar? A tecnologia, em sentido da teoria da técnica, tem o fundamento em ações originais, rotineiras com correlações à exposição do agente humano a uma integração ao social, a consciência de si está condicionada a fatores ideológicos (PINTO, 2005). Em que momento a gestão das TIC, nas escolas avaliadas e premiadas por sua qualidade de gestão, considera e proporciona ações originais e rotineiras que integram os agentes humanos no espaço escolar e nos processos de aprender?

Rüdiger (2013) afirma que esclarecer os estágios de reflexão no pensamento tecnológico moderno, exige um aprofundar na distinção entre os termos técnica e tecnologia, e que a propriedade de sua distinção se encontra no contexto histórico. A junção entre técnica e logos tem o projeto tecnológico de submeter às técnicas mundanas aos critérios de perfeição do logicismo matemático. As técnicas se encontram em linha de extinção, resistência, não sendo passíveis de entendimento com a concepção de tecnologia. Em sentido original, a técnica estava direcionada com a práxis criadora individual, enfocando o desenvolvimento da habilidade humana imediata, com critérios que estão na variabilidade de pessoa para pessoa e de esfera para a esfera da existência.

O capitalismo moderno transformou a tecnologia em um processo de dominação política, confirmando a falta de neutralidade, não impossibilitando a sua transformação, e nos possibilita a ação de fatalistas. A materialização da tecnologia não ocorre apenas na série de bens, mas em uma série de disputas e lutas em formas sociais.

Os computadores e celulares, de forma exemplar, podem ser colocados no mercado para educação, competição e solidariedade, em que essas possibilidades não são utópicas, mas são realidades no contexto social, apesar de termos a predominância de relações sociais que são produtos do sistema dominante. As tecnologias de informação não são função de uma proposição social pré-determinada, mas são parte de uma história em que ocorre a articulação

da vida, na qual as pessoas têm o direito de reinventar de forma simbólica o caráter funcional dos aparatos tecnológicos.

As transformações tecnológicas produzem consequências e essas mudanças ocorrem, tanto no visível como no invisível, no contexto social. A escrita, imprensa, rádio, televisão, internet e outros meios de comunicação, geram formas de administrar a informação, articular, comunicar e influenciar; em que novos significados são criados no fazer e transmitir.

Em relação às mídias, as tecnologias, segundo Silverstone (2002), são definidas por *hardware*, como *software* com apresentação em formas e tamanhos diferenciados em processos rápidos de mudanças, na definição de era da informação. Pensar e questionar sobre tecnologias, enfocando a mídia, é um processo complexo, com as suas implicações no contexto social. Novas tecnologias, novas mídias e formas convergentes, através da digitalização, estão mudando o tempo, o espaço social e o cultural.

Esse novo mundo tem um funcionamento em 24 horas de notícias, serviços com acesso a um era global, com um comércio interativo, socialização e integração a comunidades virtuais, uma vida em contorno *on-line*. Entre as problemáticas que são oriundas do processo global como o poder computacional, o novo tipo de escola, e a formação continuada de professores, administrar esse processo tecnológico é um fator dessa sociedade tecnológica.

É essencial retomar esse questionamento e rever que a tecnologia não vem até nós, sem a intervenção humana. Reconheço que ela tem origem dos complexos processos de projeto e desenvolvimento, inseridos em atividades de instituições, e indivíduos em aspectos de coação e capacitados no aspecto social e histórico.

2.3.2 Tecnologia da Informação e Comunicação e Gestão Escolar

As Tecnologias de Informação e Comunicação têm suas contribuições nos processos de gestão escolar, em termos pedagógicos, administrativos e financeiros; e foram criadas para favorecer o ensino e aprendizagem, e exigem metodologias associadas ao Projeto Político Pedagógico e Regimento Escolar, para que ocorra a agregação dos conteúdos das disciplinas, em ações práticas à nossa realidade, de forma colaborativa.

Quando a gestão é composta por profissionais capacitados e que utilizam a prática do sentido democrático participativo, o paradigma da educação sofre alterações em que o gestor escolar não passa a depender de normas burocráticas do serviço público. A existência da comunidade escolar, nas unidades escolares, consegue solucionar empecilhos que podem

acontecer no uso das tecnologias, como instalação de programas, serviços de internet e manutenção dos computadores etc. É essencial que o gestor não fragmente as dimensões e estabeleça a coerência desses setores no processo da gestão escolar.

Nesse sentido, Castro (2015) afirma que a ideia de educação só pode ser compreendida no contexto histórico e social em que está inserida, sendo necessário pensar a educação nas alterações que ocorreram na segunda metade do século XX, que reconfiguraram, de forma significativa, a sociedade. As marcas do paradigma científico e tecnológico trouxeram mudanças nas várias esferas sociais, condicionadas pelo desenvolvimento das definidas Tecnologias de Informação e Comunicação.

Essas transformações não atuaram nas dimensões econômica e tecnológica, mas atuaram sobre o indivíduo e passaram a exigir, do mesmo, habilidades e competências com saberes para o funcionamento nessa sociedade. Nessa perspectiva, não tem significado valorizar o aluno, com base em uma reprodução do conhecimento, por meio do professor, em uma sociedade com novos modos de aprender e se relacionar com o conhecimento distante da sala de aula.

No mundo digital das Tecnologias da Informação e Comunicação, as formas de aprendizagem são situadas na realidade em que são geradas, reduzindo o abismo entre o aprender e o mundo informatizado. A centralização das TIC, em nossa sociedade, gera a reflexão sobre tecnologia e sua relação com a educação. O currículo, na prática pedagógica, deve ser contextualizado em nossa sociedade, e tem uma dependência do contexto histórico. A integração das TIC na escola não acontece de forma simples, e evolui variáveis como as formações técnica e pedagógica do professor, formação do gestor e novas metodologias.

A comunicação eletrônica permitiu a hegemonia da informação em outros insumos da economia, valorizou a imagem e o som, fugindo um pouco da escrita e desenvolveu formas de pensar, agir, sentir e aprender, com influências na economia e política, atuando sobre os indivíduos. Os métodos e os conteúdos de novos meios técnicos no campo da educação, possibilitam controvérsias com grupos que têm uma postura conservadora na educação e não aceitam as novas tecnologias com justificativa de alienação, enquanto outros mostram como um processo da nossa sociedade e que possibilita o conhecimento.

É importante destacar que os governos, através de políticas públicas, criaram condições para que as pessoas possam ter acesso às tecnologias, pelo motivo de que, sem essa característica, não seria possível criar uma cultura tecnológica nos indivíduos e situar a sociedade em consonância com as transformações da atualidade. No campo educacional, o

gestor, ao aderir as TIC, vai contribuir em mutações na escola e compartilhar conhecimentos com informações e trocas de experiências, e desenvolver a formação continuada na formação dos educadores. A integração das TIC em uma escola requer a participação de toda equipe escolar, exclusivamente, do gestor, que possui o papel fundamental para inovação pedagógica na coordenação e organização do currículo, e apoio aos professores na criação de uma cultura escolar tecnológica.

O gestor precisa eliminar os limites organizacionais e desenvolver uma escola com a comunidade escolar em espaço de aprendizagem. Não se pode esperar que as Tecnologias de Informação e Comunicação transformem, sozinhas, a sociedade, pois, em sua organização, é fundamental uma integração entre gestor e escola, e um Projeto Político Pedagógico integrado às tecnologias e suas práticas em nossa cultura e realidade.

Destaca Silveira (2015) que as tecnologias se encontram na sociedade, e a sua utilização é comum em quase todos os espaços sociais, por isso surgem alterações no processo de comunicação e produção do conhecimento, com a necessidade de romper com a linearidade da aprendizagem, que pode acontecer com o uso das TIC no cotidiano da escola com os recursos do computador e internet, nas contribuições pedagógicas e inclusão do aluno na cibercultura³.

Nos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN), as TIC são recursos tecnológicos que possibilitam o trânsito de informações de forma impressa ou eletrônica. O acesso às TIC tem a sua configuração na construção de um conhecimento contínuo na escola, com diretores, professores e alunos, ao uso de recursos nas instituições educacionais de forma pedagógica.

Os estudos sobre as TIC na educação demonstram que essas tecnologias encontram dificuldades com a infraestrutura, no currículo e com a adesão reduzida de professores. A escola precisa desenvolver o seu trabalho pedagógico de forma adequada, para atender, de maneira significativa, o uso de vários recursos, através de um planejamento pedagógico.

As tecnologias possibilitaram os Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA), onde a informação e o conhecimento aparecem em uma nova dimensão, com interação, hipertextualidade e uma comunicação multimidiática. As alterações acontecem no âmbito administrativo e pedagógico, em que todos são levados a uma adaptação como uma forma de conviver a esse fato.

O diretor contribui para o desenvolvimento de uma cultura tecnológica no ambiente escolar, mas é fundamental que o mesmo tenha o conhecimento e as informações sobre as

³ Novo ambiente comunicacional-cultural que surge com a interconexão mundial de computadores em forte expansão no início do século XXI (ALMEIDA; MORAN, 2005).

possibilidades que as tecnologias podem oferecer à sua escola, e subsidiar a construção de ambientes colaborativos. Um fator que deve ser destacado é a dificuldade de vários professores no uso dos recursos tecnológicos, nas atividades pedagógicas, e possuem deficiências na formação profissional.

O professor é cercado por uma cultura digital e dissemina o conhecimento mediado pelas TIC, como um dispositivo pedagógico em que a internet e as redes sociais digitais trazem desafios e uma nova roupagem em aprendizagem e conhecimento. A inserção das tecnologias na escola contribuiu para renovar metodologias de ensino e o professor precisa reconhecer que a sala de aula possibilita outras formas de aprendizagem.

A atualização dos professores pode acontecer através de cursos virtuais nas redes sociais com a participação em seminários e congressos. As tecnologias estão em várias escolas brasileiras, mas é fundamental a capacitação entre professores e uma mediação entre tecnologias e alunos. As tecnologias exigem, de diretores, professores e alunos; proposições metodológicas e uma alteração de paradigma nas práticas pedagógicas, o que interfere nos investimentos tecnológicos dos últimos anos em escolas estaduais, têm a proposta de construir uma aprendizagem proativa com as tecnologias.

O avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação gerou uma transformação radical no processo de aprendizagem, inclusive na transmissão de dados. Os aparelhos digitais portáteis, como telefones, celulares e tablets; encontram-se nas salas de aula, mesmo com exigências, ou não, da educação. As Redes Sociais Virtuais passaram a ser rotina entre alunos e professores, por isso uma reflexão sobre a influência entre docentes e discentes passou a ser indispensável (FERREIRA, 2016).

As Redes Sociais Virtuais geraram interação de forma imediata, não dependendo de tempo e espaço, isto é, uma interação síncrona⁴. A integração das TIC, nas unidades escolares, passou a oferecer mais possibilidades para o aluno ser mais participativo e autônomo no processo de ensino e aprendizagem. A tecnologia digital passou a ser uma necessidade do ambiente escolar, em que é essencial repensar a sua utilização efetiva na educação, melhorando a aprendizagem e definindo o papel do professor.

As TIC fazem parte do mercado de trabalho, e a escola começa a seguir essa ordem, onde esses recursos se encontram presentes, como ferramentas, cuja função é a de atingir os resultados na aprendizagem. Assim, os discentes trabalharão no mercado de trabalho com uma necessidade de treinamento para que esses sujeitos possam fazer a transição. Nessa concepção,

⁴ Termo adotado por Stephen Heppell no prefácio do livro *Pedagogy and the Curriculum*.

não aparece a reflexão crítica sobre o uso das tecnologias, mas ocorre de forma mecânica, como uma ação do mundo moderno. A utilização das TIC é eficiente, quando acontece a reflexão crítica do docente sobre sua função sujeito.

As Tecnologias de Informação e Comunicação, afirma Almeida (2005), foram inseridas na educação, com a função de informatizar atividades da administração e agilizar a gestão técnica dos serviços referentes à vida escolar dos discentes. Depois, as TIC foram colocadas na aprendizagem e ensino das ações em sala de aula, com a introdução de aulas de informática ou com projetos extraclasse com profissionais habilitados na condução das práticas tecnológicas.

Essas novas ações de aprendizagem com o uso das TIC e o acesso à internet possibilitaram informações, em processo atual com a criação de comunidades colaborativas, no procedimento da comunicação, excluindo a separação entre instituição e sociedade. Não é correto esperar que as TIC sejam um fator catalisador dessa transformação, mas é fundamental uma integração entre escola e sociedade, de forma reflexiva ao processo de alteração.

O educador analisa e identifica problemas originados na escola, e poderá chegar a soluções, ao integrar as comunidades colaborativas nas resoluções, e adota novos paradigmas e metodologias que lhe permitem entender o conviver com as TIC, que deve ser adequado à comunicação entre educadores, especialistas, representantes de outras organizações; com informações e experiências em atividades colaborativas, em termos administrativos e pedagógicos.

A inclusão das TIC se concretiza com o envolvimento de diretores e a comunidade escolar em um aspecto de mobilização, não se restringindo ao pedagógico da sala de aula, ao envolver aspectos como gestão do espaço. Em termos pedagógicos e administrativos, a formação de todos os profissionais da escola, fortalece a função da direção na gestão das TIC no espaço escolar.

A evolução e a consciência sobre as TIC, no fazer pedagógico, têm que acontecer na conexão de sala de aula, e envolver gestores, na participação em atividades, com a inclusão das TIC. A necessidade de gestão das tecnologias nas instituições funciona na indução de uma introdução de recursos tecnológicos e integração de uma educação tecnológica com a possibilidade do conhecimento.

Após a fundação do Programa TV Escola, do MEC, ações de formação de professores na última década dimensionaram práticas de uso da TV e do vídeo nas unidades escolares, com o objetivo de formar e atualizar educadores. O uso da TV e do vídeo, nas escolas, passa a ser

um desafio aos educadores e às comunidades escolares, que passaram a conviver em uma sociedade da imagem em movimento.

As TIC nas escolas não contribuem somente com a aprendizagem e a formação de professores, também preparam dirigentes escolares e colaboradores, com o domínio dos recursos associados a essa tecnologia, que poderá resolver e auxiliar na gestão escolar. O gestor, ao construir o Projeto Político Pedagógico, tem a responsabilidade de uma nova cultura, com o uso das TIC, no setor técnico-administrativo e pedagógico.

Nesse contexto, é bom ressaltar a disponibilidade de Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA), com a criação de comunidades colaborativas, e o potencial de possuir informação, recursos tecnológicos na construção de novos caminhos a um conhecimento. Os Ambientes Virtuais de Aprendizagem, acessados via internet, servem de suporte nas atividades mediadas pelas TIC e de cooperação para o professor-orientador que facilita a integração de múltiplas mídias e recursos, com interações entre pessoas, na elaboração e socialização de produções do conhecimento.

Costa (2003) destaca que o gerenciamento de várias escolas públicas possui uma deficiência em sua infraestrutura. Professores sem acesso à capacitação, e um excesso de alunos em sala de aula, são condições que dificultam uma gestão inovadora; mas, um diretor, com sua capacitação e competência, pode superar essa situação. Em uma escola pública de São Paulo, um diretor conseguiu, nos últimos anos, manter a sua equipe, desenvolvendo a liberdade, confiança e amizade em sua proposta pedagógica de integração democrática. Encontramos, em várias escolas, professores que possuem uma forma significativa de integração com alunos, e gestores que fazem uma superação nos limites da organização e modifica um ambiente de criação e uso de tecnologias associadas a educação.

A nossa educação passa por um processo de transformações em que as organizações, professores e alunos superam desafios na criação de solucionar problemas que aparecem nas relações da prática educacional, onde ensino e aprendizagem não se limitam ao espaço da sala de aula, pois existe uma realidade dentro e fora do espaço escolar, em forma presencial e virtual, com a presença da internet, que possibilita o encontro com os Ambientes Virtuais de Aprendizagem.

O diretor possui, com as tecnologias, um aporte essencial no gerenciar de suas tarefas administrativas e pedagógicas. Antes, o computador estava associado à administração escolar, no processo atual, essa limitação foi superada e os instrumentos de tecnologias começaram a atuar na parte pedagógica, com uma integração entre administrativo e pedagógico. Em fase

inicial, os computadores eram utilizados para cadastro de alunos e folha de pagamentos, e depois apareceu a criação de laboratórios de informática com a integração de disciplinas e práticas de projetos.

A gestão pedagógica tem uma preocupação com a unidade escolar, com a relação de professores, alunos e funcionários; e passou a ser em um espaço de informação e comunicação no ensino e aprendizagem, como a biblioteca virtual, lista de discussão, fóruns e *chats*. Nos Programas de Gestão Pedagógica existem *software* que facilitam atividades pedagógicas e administrativas e acompanham os alunos nos ambientes digitais de aprendizagem, com a facilidade de colocar textos, sons, imagens e mensagens.

No processo de implantação de tecnologias, o primeiro ponto é facilitar o acesso com a participação de professores, alunos e a comunidade escolar. Não estamos no ponto ideal em que os avanços aconteceram com a informatização das escolas. A necessidade por laboratórios e conexões rápidas fazem parte de novas soluções ou atualizações tecnológicas.

O segundo ponto na gestão tecnológica é o domínio técnico ou capacitação. O Terceiro ponto é o domínio pedagógico e gerencial, ao facilitar o processo de aprendizagem aos professores, alunos e comunidade. O quarto ponto é possibilitar inovações com as tecnologias na educação (COSTAS, 2003).

Não convivemos sem as tecnologias, elas chegaram ao nosso cotidiano, ficamos fascinados com a facilidade de resolver problemas que levariam tempo e espaço sem a existência da mesma. Hoje, somos dependentes dos recursos tecnológicos. Imagine um dia sem celular, tablet, computador, internet etc. A nossa vida não funciona com a habilidade e rapidez que nós passamos a conviver com essa cultura digital.

A educação passou a sofrer influência das TIC, em suas atividades pedagógicas, com recursos que facilitam o ensino e aprendizagem e a integração entre várias pessoas no mesmo tempo, como os Ambientes Virtuais de Aprendizagem; mas é preciso destacar que a condução das TIC exige um acompanhar de uma gestão em que o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar direcionem as tecnologias ao seu uso e tenham uma preocupação com a estrutura e o acompanhamento técnico em um espaço democrático e participativo.

Ao desenvolver um estudo sobre TIC é necessário realçar as políticas públicas que conduzem a inserção nas escolas estaduais, e compreender a estrutura do Ministério da Educação em seu processo de condução na implantação dessas políticas, que, através de seus programas, viabilizam o uso e normas na condução dessas tecnologias na educação.

3 POLÍTICAS PÚBLICAS DE TIC E GESTÃO ESCOLAR

3.1 Políticas Públicas de Inserção de TIC na Educação Brasileira

O século XXI trouxe as Tecnologias de Informação e Comunicação para as instituições escolares, e os alunos são imersos em um mundo digital com redes sociais, como o *Facebook*, o *Twitter*, dentre outros, como forma de comunicação, diversão, compartilhamento, aprendizagem e conhecimento.

O novo momento educacional desafia o conhecimento com novas linguagens de comunicação e suas tecnológicas, criando a produção e consumo de novos símbolos, instigando-nos a refletir sobre a educação e a escola, em um estágio mediador, na relação entre o sujeito e as mídias. Em seus estudos sobre tecnologias e educação, Pretto (2013) destaca que estamos vivendo em um período de crise da civilização, com a valorização das ideias educacionais, reforçando a educação de forma ampla, concluindo que o papel da escola está sem definição, e que o mesmo não será estabelecido no interior da própria escola.

Nesta transição, é fundamental encontrar elementos significativos na reflexão de uma nova escola, com a perspectiva de superar o modelo estabelecido com antigos paradigmas de uma civilização em crise, que não superou os problemas da definida modernidade. A instituição escola se encontra fundamentada em discurso escrito e/ou oral, centralizados em métodos dedutivos e lineares, não reconhecendo à predominância do universo audiovisual, presente nesse novo mundo em que não podemos caminhar por lados opostos.

No processo da avançada ampliação das imagens em movimento nos espaços sociais, através dos meios de comunicação, afirmamos que o analfabeto do futuro é aquele que não sabe ler a produção de imagens geradas pelos utensílios eletrônicos de comunicação. Na construção de pensamento dessa nova razão imagética, é indispensável adquirir um contato com os novos meios de comunicação e informação presentes na nossa sociedade.

As transformações desse momento histórico são enormes, influenciando o nosso sistema da educação, período em que surge um outro tipo de analfabetismo, referente àquelas pessoas que não tiveram informações ou dificuldades na aprendizagem dessas novas tecnologias, com imagens e informações dessa nova razão, que não se restringe exclusivamente ao espaço escolar, destacando a importância de políticas públicas educacionais, visando à formação de cidadãos democráticos na construção de uma nova sociedade tecnológica.

Nos últimos anos, percebemos, nos países desenvolvidos e em desenvolvimento, os avanços científicos e tecnológicos, ressaltando que a formação dos profissionais não está

acontecendo de forma contínua, no momento em que as mudanças são rápidas, atingindo uma dimensão ampla. Por isso, essa escola, definida por Pretto (2013), como nova, deve estar preparada para esses desafios. O avanço de uma política, enfocando o setor econômico e social, tem que ser produzida para que ocorra a redução dessas discrepâncias sociais, facilitando um novo sistema de educação e a estruturação de uma escola fundamentada em bases atuais a essa realidade tecnológica.

A educação funcionará com a perspectiva da formação de um ser humano, programador da produção, afastando o treinamento do homem mercador. Frequentemente, a incorporação da televisão e do vídeo, nas tarefas escolares, pode significar uma inserção das tecnologias na instituição escolar, mas é importante lembrar que, neste universo, a incorporação das tecnologias não se resume ao termo instrumentalidade, sendo mais um recurso direcionado ao didático e ao pedagógico.

No contexto educação e sociedade, Martín-Barbero (2014) retrata que está ocorrendo uma passagem de uma sociedade com um sistema educativo para um modelo de sociedade do conhecimento, inserido em uma aprendizagem contínua, em que a sua dimensão educativa atravessa o trabalho, lazer, casa, escritório, saúde e a velhice; além disso, se não percebemos, essa mudança, pelas enésimas e inercias reformas educativas, condenamos o sistema escolar a uma crescente esquizofrenia social.

A socialização voltada para a administração de saberes, recebe o nome de competências, como se fosse a palavra mágica para resolver as complexidades da educação, sendo que o que está acontecendo é a sua dessocialização, ao tratar de custos e padronizar a qualidade, barateando e submetendo, com sofisticação embaraçosa, aos modelos da reengenharia de administração e competitividade entre as empresas. A parceria que a escola desenvolvia com a família no processo de socialização e dos saberes está desvalorizada e pervertida.

De um modo disperso e em formas de fragmentação, o saber começa a sair dos lugares denominados sagrados, que, anteriormente, mantinham e legitimavam, em forma de administração, esse conhecimento. No nosso cotidiano, é bem clara a disparidade dos processos da cultura que se chocam na instituição escola, em um modelo instrucional, com uma divisão professor/aluno, identificando o primeiro com o saber, e o segundo na concepção de ignorância. Nós encontramos, em um movimento caracterizado como descentramento, retirando a classificação do saber de seus referidos lugares, os livros e a escola, descentrando a cultura ocidental de seu eixo letrado.

É importante enfatizar que as condições de existência da escola estão em modificações, com uma associação a saberes-sem-lugar-próprio, com uma aprendizagem para toda a vida. Esse deslocamento passa a implicar uma disseminação de conhecimento, desvalorizando barreiras criadas pelo positivismo entre a universalidade da ciência e a particularidade do saber da experiência. A informação passou para uma associação no mundo da notícia, com uma inserção no mundo da experimentação e do fluxo definido como digital.

O mundo virtual da internet possibilita ampliar as reformulações na escola com as aproximações, de forma radical entre o que é ciência, arte e técnica. Atualmente, o conceito de técnica é a interface entre a ciência e a arte. Em nenhum momento, a experimentação científica esteve tão próxima da artística, e nunca a arte se encontrou tão junto da ciência. Outra fonte que especifica uma desorientação da escola em nossa sociedade vem do racionalismo em que o sujeito humano aparece como o sujeito do conhecimento, seguindo a concepção de Descartes, identificando o conhecimento com aquilo que enfoca realidade e sentido à existência humana.

Em nosso cotidiano, encontramos um sujeito cuja autoconsciência se transforma e onde o mapa de sua referência e de sua identidade não é único. O modo de seu pertencimento trabalha com a multiplicidade de diferentes âmbitos, com uma diferenciação de espaços e estilos de vida. No entanto, esse sujeito é frágil, quebrado e paradoxalmente obrigado a se responsabilizar, sozinho, em um mundo em que as certezas, nos planos do saber, ético e político, são reduzidas.

O novo sujeito da aprendizagem, para Martín-Barbero (2014), surge desse contexto corporal e emocional, no qual a escola exige deixar fora o corpo de sua sensibilidade, pois esse sujeito e suas emoções desestabilizam a autoridade dos professores. O desequilíbrio é produzido na cidade extensa e descentrada, aspecto em que o desenraizamento e o crescimento da exclusão, são acompanhados pela perda da memória urbana. É no novo espaço comunicacional, não tecido em encontros e multidões, mas sim de conexões, fluxos e redes; que surgem formas de estar juntos através da interconexão.

O lugar onde as mudanças se concretizam de forma ostensiva, concreta e desconcertante é o mundo escolar em que se encontram os jovens, e a empatia com o espaço das linguagens audiovisuais e digitais acontece com uma cumplicidade expressiva, pois é nas sonoridades, fragmentações e velocidades que esses sujeitos encontram seu idioma e ritmo.

Nas definições de Linhares (2007), o avanço das ciências de base, associado ao crescimento tecnológico, tem provocado um exercício de revisão e reconstrução de forma epistemológica, contribuindo para a possibilidade de repensar as ações humanas, inclusive direcionadas à organização e convivência na sociedade, em que os processos de aprendizagem

e apropriação do conhecimento são avaliados e compreendidos, como formas de comunicação e construção de normas de intercâmbio social.

Quando destacamos as possibilidades à concretização do conhecimento, iniciamos o entendimento analisando formas reais na apropriação do conhecimento. Não podemos trabalhar com o ceticismo, entendendo que a escola atual e a sua educação não transmitem a apropriação do conhecimento, e mesmo quando ocorre o modelo reprodutivista conservador, o sujeito pode desenvolver competências para o seu cotidiano, já que a escola não é o único meio de aprendizagem. Existe outra concepção sobre o conhecimento, quando retomamos a Descartes, fundamentando a ideia que existem conhecimentos inatos e que são armazenados no espírito.

3.2 Políticas Públicas de Tecnologia e Informação e Comunicação no Brasil

O uso de computadores e outras tecnologias na educação passou a exigir uma interdisciplinaridade de profissionais em áreas de computação, linguística e psicologia educacional, no final da década de 1970. Em 1983, a concentração dos trabalhos do Núcleo Interdisciplinar de Informática Aplicada (NIED) passou a ter a integração e apoio do Ministério da Educação (MEC).

Nesse mesmo período, o Laboratório de Estudos Cognitivos (LEC), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), integrava crianças de escolas públicas para estudos sobre a contribuição do computador na eliminação de dificuldades de aprendizagem com o uso da linguagem “Logo”. No mesmo período, era implantada a política governamental de desenvolvimento da indústria local de computadores periféricos, com a função de promover o avanço científico e tecnológico no Brasil.

No ano de 1983 foi criada, na Secretaria Especial de Informática (SEI), a Comissão Especial Informática na Educação, e foi aprovado o Projeto Brasileiro de Informática na Educação (EDUCOM), com a função de implantar experiências e centros-pilotos em universidades, com o envolvimento de escolas públicas de segundo grau. Nesse contexto, ocorreu o I Seminário Nacional de Informática na Educação, com a promoção da SEI, MEC e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

O Projeto Educom, que significa Educação e Comunicação, tinha o envolvimento com ações pedagógicas no processo de ensino e aprendizagem. Em 1984, a Secretaria Geral do Ministério da Educação direcionou a implementação, coordenação e supervisão técnica deste Projeto ao Centro de Informática (CEINFOR). No período de 1988 a 1999 foi criado um total de 17 Centros de Informática Educativa (CIED) nos estados do Brasil, com a proposta de

capacitar recursos humanos em informática, atendendo professores e alunos com a inclusão da educação especial.

Em 1989 surge o Programa Nacional de Informática Educativa (PROINFE), e, quase uma década depois, em 1997, a Portaria nº 522, de 09 de abril de 1977, cria o Programa Nacional de Informática na Educação (PROINFO), sob a coordenação em nível federal, e operacionalização sob a reponsabilidade dos estados e municípios. Em 2007, esse programa passou a ser denominado Programa Nacional de Tecnologia Educacional, também chamado de ProInfo Integrado.

O ProInfo Integrado, na visão de Barbosa (2016), possibilitou uma formação didático-pedagógica para o uso das tecnologias nas unidades escolares, com conteúdos e recursos multimídias, através do Portal do Professor, pela TV Escola e DVD Escola, em Domínio Público e pelo Banco Internacional de Objetos Educacionais. A responsabilidade desse Programa é da Secretaria de Educação Básica (SEB/MEC)

Nesse sentido, Silva (2014) relata que o financiamento do ProInfo ocorreu do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), que financiou atividades internacionais, como o Red Internacional Virtual de Educación⁵ (RIVED). A ideia de universalizar o uso das tecnologias é uma visão do Proinfo de financiar as tecnologias de informática, com aquisição e distribuição de computadores e *software* na educação, com a elaboração e aprovação de projetos de informática, capacitação de recurso humanos e implantação de Núcleo de Tecnologias Educacionais (NTE).

O Projeto Um Computador por Aluno (UCA) surge em 2007, no Gabinete da Presidência da República, com a coordenação do ProInfo, e se associou às iniciativas de estados e municípios com atendimento a alunos de escolas públicas dos ensinos fundamental e médio. O Projeto UCA foi implantado com objetivo de intensificar as práticas das Tecnologias de Informação e Comunicação nas unidades escolares públicas. Após três anos, a proposta dessa política se estendeu no Programa e possibilitou que estados e municípios adquirissem *laptops* educacionais.

Segundo Coelho (2014), para o Projeto UCA, em sua fase experimental, foram escolhidas escolas em diversos municípios, com a denominação de Projeto Pré-piloto, com um

⁵ O RIVED é um projeto multilateral envolvendo o Brasil, Peru e Venezuela, destinado a produzir material pedagógico utilizando softwares específicos com jogos e simulações para o estudo de conteúdos de Ciências (Biologia, Física, Química, Matemática). Posteriormente foi ampliado e passou a ser um repositório de objetos de aprendizagem abrangendo outras áreas. <http://rived.mec.gov.br/>

financiamento para acompanhar e produzir relatórios sobre as atividades realizadas. A Fundação Pensamento Digital ficou responsável pela avaliação, apontando que a preparação da infraestrutura da instituição educacional, no recebimento do UCA, deveria estar atenta à conectividade, rede elétrica, armazenamento, segurança, suporte técnico e manutenção, com o objetivo de execução das atividades realizadas com o *laptop*. Entre outras ações para concretização desse projeto, foi implantado, em 2008, o Programa Banda Larga nas Escolas (PBLE), e a entrega de *tablets* aos profissionais da educação interligados ao ProInfo Integrado (BARBOSA, 2016).

Em 2010, o Governo Federal fez a implementação da segunda experiência do Projeto Piloto, nos seguintes municípios: São João da Ponta (PA), Barra dos Coqueiros (SE), Tiradentes (MG), Santa Cecília do Pavão (PR) e Terenos (MS); onde as escolas receberam *laptops*. A Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE), da Presidência da República, realizou um levantamento sobre o processo de implantação, como forma de avaliação desse processo, no qual foram selecionados, cinco, dos seis municípios. O relatório final afirmou que a infraestrutura da rede não possibilitou a prática do projeto, por isso não aconteceu a assistência técnica e a pedagógica.

As políticas públicas associadas às TIC são formuladas e inseridas nas unidades escolares sem uma consulta, ou posicionamento, dos docentes ou comunidade escolar. Não é feito um levantamento e acompanhamento das necessidades que deveriam integrar as ações associadas a essas políticas. Elas chegam até os espaços escolares, como um modelo homogêneo em uma realidade diversificada em suas próprias culturas.

Concordo com Coelho (2014), que assevera que as políticas públicas são formuladas e implementadas nas escolas públicas da educação básica, e que não atendem às necessidades das instituições que recebem o desenvolvimento de políticas na concretização de tecnologias digitais. Considerando os estudos sobre estes programas em Sergipe, identifico uma constante crítica sobre a gestão e/ou ao papel do gestor nos resultados positivos e/ou negativos dos referidos projetos no estado nas diferentes redes.

Barroso (2012) faz uma pesquisa sobre o ProInfo em Sergipe e mostra a política estadual de inserção das TIC. Conceição (2013), em seu livro “Informática educacional na rede pública de ensino fundamental: o Proinfo em Aracaju-SE”, faz uma análise reflexiva sobre o processo de ensino e aprendizagem entre autonomia e pensamento crítico.

3.3 Políticas Públicas e Gestão Escolar em suas Dimensões.

A partir da década de 1980, no Brasil, as políticas públicas começam a se consolidar, marcadas pela redemocratização, pela Constituição de 1988, e pela criação de órgãos que, a partir da sociedade civil, procuram participar das políticas públicas relacionadas à educação, a exemplo da União Nacional do Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), com a sugestão de municipalizar o ensino de 1º grau, do Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Educação (CONSED); e de associações científicas e sindicais, como a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPED), a Associação Nacional de Docentes do Ensino Superior (ANDES) e a Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE).

Segundo Coelho (2014), percebe-se, no Brasil, um inexpressivo crescimento voltado para nossa economia. Em 1990, Fernando Collor de Mello assume a Presidência da República e, em seu governo, desenvolve uma política tentando conter a inflação, procurando retomar o desenvolvimento econômico do país, com a criação de um novo plano, veiculando a privatização de empresas do Estado. Nesse período ocorreu a diminuição dos custos dos impostos relacionados à importação, iniciando uma política neoliberal. A importação passou a diminuir o lucro das empresas nacionais, forçando a associação com empresas internacionais e um grande capital financeiro, buscando estabelecer, no mercado competitivo, e, ao mesmo tempo, ter acesso às tecnologias de produtos, que são destaques no comércio internacional.

Nesse contexto, as políticas educacionais no Brasil, nos idos de 1990, sofreram influências de instituições nacionais e internacionais, como o Banco Mundial (BM), a Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE), a Organização para Educação, a Ciência e a Cultura das Nações Unidas (UNESCO), e a Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina e el Caribe (OREALC), que passaram a exercer o controle da nossa educação (SHIROMA; MORAES; EVANGELISTA, 2002). Ratifico as posições das autoras, que essas organizações e instituições financiam grandes projetos estruturantes, especialmente entre as áreas de desenvolvimento social, como a educação.

Esses empreendimentos, como o Banco Mundial (BM), a Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE), a Organização para Educação, a Ciência e a Cultura das Nações Unidas (UNESCO); possuem uma política de interesses das classes dominantes e compreendem a educação como um mecanismo de controle social em que essas propostas podem ser associadas nos processos educacionais como forma de controle e

manipulação social, pois em suas organizações encontramos sujeitos inseridos na política com seus interesses individuais ou partidários.

A nossa política educacional não pode estar associada ao PIS⁶, com a função de atender organizações financeiras internacionais, mas a um processo político-democrático de integração. A estratégia mercantil não viabiliza avanços nos salários dos professores, e sim investimentos em *tablets*, computadores, uma vez que as escolas têm essas tecnologias, mas não possuem um projeto político pedagógico com resultados, e, em consequência disso, passamos a formar analfabetos funcionais atendendo interesses de uma classe empresarial.

Relata Davies (2016) que os planos de educação, em nosso país, demonstram-se frágeis, quando atende aos interesses da classe que está no poder, e não às classes desfavorecidas, pelas quais os planos são elaborados, mas não atingem os objetivos propostos. Nos Estados capitalistas, as políticas sociais, ao realizar suas atividades, funcionam de forma parcial, sempre existindo uma necessidade pelo movimento do capital.

No Brasil, a classe dominante não tem projeto com a função de solucionar os problemas das classes populares. As leis e projetos são implementados com os interesses de outra classe. As políticas públicas, como subárea disciplinar, portanto categoria científica, definido como o “Estado em ação”; contempla o regime político, instituições políticas ou Estado, políticas setoriais que combinam a análise do processo com a análise de problemáticas internas dessas áreas setoriais e a avaliação de políticas (MELO, 2002). Nessa perspectiva, políticas públicas representam o Estado em ação, entendido o Estado na concepção gramsciana, que o amplia de modo a alcançar toda superestrutura da sociedade, incluindo a sociedade civil, e não só a sociedade política.

Podem ser entendidas também como programas de ação do governo, com uma informação de valores e ideias que se dirigem aos públicos escolares e são implementadas pela administração e pelos profissionais da educação (OLIVEIRA, 2011); o que mais se aproxima do que defino, aqui, como uma dimensão do objeto desta pesquisa, enquanto um programa, a exemplo do Prêmio Nacional de Gestão, ou um conjunto de programas, caso das incursões para inserção das tecnologias na educação.

A teoria de Gramsci, sobre o Estado, oferece-nos a chave para entender a contradição na relação entre o Estado Neoliberal e as instituições, como a escola; com críticas ao modelo totalitário de Estado, cuja expressão material era o fascismo e o stalinismo (COSTA, 2010). Nessa dicotomia, Gramsci (1980) faz uma análise mais complexa, na qual o Estado passa a ser

⁶ Programa Internacional de Avaliação de Alunos

uma instituição resultante da relação sociedade civil, que representa os interesses particulares e a sociedade política.

O cientista fez um resgate do conceito na acepção marxiana, quando situa a sociedade civil na esfera do privado, e não esqueceu de destacar que a sociedade política é uma parte da sociedade civil, e o interesse privado deixa de ter tal característica, quando se contorna em expressão da vontade coletiva, transformando-a em público. As teorias do neoliberalismo procederam a uma resignificação do conceito de sociedade civil, com a interpretação de um terceiro setor, que arbitra as relações entre mercado e Estado.

Considerando o contexto histórico e a compreensão das políticas públicas, como programas de ação do governo, com valores e ideias que se dirigem aos públicos escolares, concordo com Oliveira (2016), quando observa que, em relação às políticas públicas em nosso país, vamos ter retrocessos educacionais desde a reforma do ensino médio à Proposta de Emenda à Constituição (PEC nº 241/2016), aprovada na Câmara dos Deputados, com a função de congelar investimentos nas políticas públicas por 20 anos, inviabilizando o Plano Nacional de Educação (2014) e desconfigurando direitos da Constituição Federal de 1988. Vale ressaltar que isso implementa uma política de tributos e elimina funções sociais colocando em risco milhões de brasileiros.

O Estado, numa opção neoliberal, tem a sua forma de apresentação na redução de gastos, como a solução viável que reduz os investimentos em políticas públicas, com fins na remuneração de um capital produtivo que atende a uma classe específica no modo de produção capitalista. As despesas definidas como primárias, envolvendo educação, previdência, saúde e elementos; são fins do Estado, repassa deveres que são seus para sua própria sociedade.

Nesse prisma, Cruz e Silva (2016) destacam que a consolidação do espaço da educação tem o seu alicerce no avanço de políticas públicas, ao fazer transformação e possibilitar o acesso a todos as diversas classes sociais. A Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPED) faz sua análise, afirmando que os atuais acontecimentos políticos no Brasil respondem a interesses políticos e econômicos, que impossibilitam a efetivação do Plano Nacional de Educação e contribuem para eliminar direitos que foram construídos em épocas anteriores. A aprovação da PEC e a redução de gastos públicos rompem com políticas públicas democráticas.

São vários os exemplos das consequências desse processo nas políticas públicas no campo da educação, como, por exemplo, no que se refere ao desmonte das políticas, até então implementadas, que eliminou programas, como Mais educação; Proinfância, expansão de

creches e pré-escolas; Programa Nacional de Alfabetização na Idade Certa (PNAIC); Programas associados às metas e propostas do Plano Nacional de Educação (PNE), de 2014 a 2024, sancionados, sem vetos, pela Presidente Dilma Rousseff (CARA, 2016).

O Poder Executivo nem sempre teve uma relação harmônica com o Plano Nacional de Educação. A tramitação, a longo prazo, no Congresso Nacional, levou quatro anos com o não favorecer de propostas, em função da Campanha Nacional pelo Direito à Educação, associadas a Custo Aluno-qualidade Inicial (CAIQI) e Custo Aluno-Qualidade, momento em que a Ex-Presidente Dilma Rousseff anuncia o lema da sua gestão, “O Direito a Educação”, e autoriza as propostas de Mangabeira Unger (Ministro Chefe-Presidência), que não têm consonância com o PNE.

Retrata Paro (2016) que uma educação elementar, ou escola básica, é o ponto central para chegarmos a todos os outros níveis de educação, que, na sua condução, vai proporcionar a formação de cidadãos na história social. Por entender, o Estado, como produto da sociedade civil, em que a mesma tem expressões por forças na constituição de movimentos sociais, associações políticas, organizações sociais e instituições públicas e privadas; afirmo que uma política pública não pode ser considerada na neutralidade.

Essas políticas são formuladas, definidas e implementadas em uma correlação de forças, refletindo os valores e interesses dessa classe, que impactam na execução, desenvolvimento e resultados das proposições políticas. É no espaço, com uma composição de pluralidade, interesses e valores; em que são originadas e implantadas as políticas públicas educacionais. As informações resultantes de pesquisas desenvolvidas mostram que as políticas são realizadas sem um processo contínuo aos modelos existentes.

Entre a instabilidade e complexidade encontradas nas políticas públicas, é fundamental destacar a relação entre o modelo de gestão do Estado, e como funciona a questão do atendimento e das demandas das escolas públicas. Nesse aspecto, Coelho (2014) assevera que, na concretização das políticas públicas, existe uma ausência de diálogo entre MEC, escolas e universidades.

A compreensão sobre o regime de colaboração em financiamentos da educação requer contextualizar a política pública situada na esfera de um governo neoliberal, em que o capitalismo trabalha com a superação de crises e inserção da doutrina liberal no campo econômico, com a emissão monetária, elevadas taxas de juros, privatizações e repressões aos movimentos sociais e sindicais.

A perspectiva democrática de uma política pública define uma forma de governo, marcada pela participação ampla dos sujeitos, que são protagonistas na sociedade. Portanto, quando aplicada ao âmbito da gestão escolar, a democracia espera corresponder a uma forma de sociabilidade participativa. A democracia na instituição, sistema ou redes de ensino escolar poderá ser modificada nas relações de poder, através de um modo partilhado em autoridade partilhada pela desnaturalização do poder dominante em relações verticais com ampliação de padrões participativos.

A gestão escolar, expressão enfatizada no discurso neoliberal ou administração escolar (tradicionalmente estabelecida), é uma preocupação nova, trazida, para a educação, a partir das contribuições da administração geral. Nos últimos anos, tem ocorrido uma evolução no sentido da preservação da especificidade da educação, trazendo muitos benefícios para o campo da educação. O gestor escolar passou a ser requisitado no contexto institucional, traduzindo a expectativa de dinamismo e atualização que se precisava incorporar nas instituições de ensino, sem prejuízo das expectativas. Não foi o setor educacional que percebeu a necessidade de mudanças nesse aspecto. As dificuldades de sobrevivência em um contexto social e econômico forçaram o surgimento de novos caminhos para a convivência nesse mercado.

Ao falar de gestão escolar, Paro (2011) ressalta que existe pouca probabilidade do Estado direcionar esforços para democratização do saber, sem que isso seja compelido pela sociedade civil. Portanto, na visão crítica, o planejamento é entendido, em sua perspectiva progressista, a serviço das camadas populares e da sociedade civil de um modo geral. Nas instituições escolares da educação básica cresce a constatação da explícita necessidade de participação, de forma efetiva, na gestão da escola, com a visão de conquistar e exercer sua autonomia, em relação aos interesses dominantes do Estado.

Esse aspecto só terá condições de acontecer, no momento em que, aqueles que se beneficiarão da democratização da escola, participem de forma ativa das formulações e decisões direcionadas ao alcance dos objetivos. Esses objetivos educacionais, por sua vez, guardam estreita relação com a função social e política da escola. A atualização das potencialidades e a superação dos obstáculos da participação da população na gestão da escola pública representam demandas sociais que confrontam dentro e fora da escola.

Essa necessidade de participação de grupos para a gestão na escola corresponde ao interesse de ignorar ou minimizar os conflitos que surgem nas relações sociais em curso e, particularmente, na escola, onde aqueles que envolvem direta ou indiretamente as TIC, devem ser considerados. O objetivo é buscar uma democratização da gestão escolar, condição

necessária para a luta dos objetivos coletivos, visando a um ensino de boa qualidade e à consolidação de uma sociedade com valores. Parece-nos que estas ideias e concepções permeiam os objetivos e concepções e orientam as estratégias e instrumentos do Plano Nacional de Gestão Escolar

Na prática da gestão democrática, Bezerra (2007) afirma que sua amplitude está relacionada às questões de colegiados escolares, formas de escolha de dirigentes e à relativa autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola; enfatizando metodologias diferenciadas. A democratização da relação professor-aluno em sala de aula, o Projeto Político Pedagógico, a garantia de condições de trabalho a educadores e educandos, o currículo escolar e as mediações tecnológicas relacionadas a aprendizagem são indispensáveis na consolidação de uma gestão democrática.

A autora mostra o desenvolvimento de uma experiência que se confirmou em sua investigação sobre a rede municipal de educação, centrada na proposta curricular do ensino público, e no contexto da gestão democrática, que se consolidava no sistema municipal de ensino de Aracaju-SE, considerando o trabalho como um princípio educativo, elevado, inclusive, à condição de diretriz desse processo.

O estudo abordou questões relacionadas à administração escolar, envolvendo a gestão educacional e o trabalho, como um princípio de educação e planificação da escola pública. A elaboração da Proposta Curricular da rede de ensino público municipal de Aracaju-SE foi desenvolvida no período em que Ada Augusta Bezerra exerceu, no ano de 2007, o cargo de Secretária de Educação, sendo este o seu objeto de estudo para o Doutorado.

Em seus relatos, foram analisadas as novas conformações que o capitalismo vem assumindo desde a década de 70, do século XX, envolvendo formas de organização dos processos de trabalho com os novos paradigmas do mundo produtivo, que alcançaram a organização escolar. Ela confirma que a construção da Proposta Curricular de Aracaju-SE foi uma experiência de gestão educacional democrática, por ter sido um processo coletivo e tomada de execução e avaliação de decisões com a participação dos segmentos extra e intraescolares em formas de gestão.

Não existe uma forma de gestão mais adequada, ou uma melhor que outra; o que existem são experiências de uma gestão democrática que podem contribuir em outras experimentações da educação. Nessa visão, confirmo a abordagem, mesmo considerando as diferenças ideológicas de Lück (2013), Paro (2012) e Lima (1996); ao especificar que não existe um modelo de gestão, e sim uma diversidade de modelos que são integrados nas suas

organizações com a participação e integração dos sujeitos que condicionam esse tipo de gestão na consolidação de uma educação.

Na concepção de Lück (2009), a gestão escolar passa a ser uma estratégia de intervenção organizada e promove mudanças nos processos da educação, na perspectiva de incentivar a formação e aprendizagem dos alunos. Para essa autora, a gestão escolar integra dez Dimensões agrupadas em duas áreas em sua natureza: Organização e implementação.

As Dimensões de Organização constituem todas aquelas que possuem o objetivo de preparação, ordenação, provisão de recursos, sistematização e retroalimentação das atividades a serem concretizadas. Essas dimensões tentam garantir a estrutura básica, na implementação dos objetivos da educação e da gestão escolar; não promovem os resultados esperados, mas são indispensáveis para outras dimensões efetivarem as ações.

Além disso, integram o conceito e fundamento legal da educação, gestão educacional, planejamento, monitoramento e avaliação das ações provenientes da escola, com foco na aprendizagem e formação dos alunos. As Dimensões de Organização se apresentam em quatro Dimensões: Fundamentos e Princípios da Educação e da Gestão Escolar; Planejamento e Organização do Trabalho Escolar; Monitoramento de Processo e Avaliação Institucional; e Gestão de Resultados Educacionais.

As Dimensões de Implementação têm a função de promover mudanças e transformações no contexto escolar, na ampliação e desenvolvimento nos propósitos da educação. As competências de implementação integram a gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura escolar e gestão do cotidiano, escolar com o objetivo na promoção da formação e aprendizagem dos alunos e possuem uma integração com os resultados. São Dimensões da Implementação da Gestão: Gestão Democrática e Participativa; Gestão de Pessoas; Gestão Pedagógica; Gestão Administrativa; Gestão da Cultura Escolar; Gestão do Cotidiano Escolar.

As Áreas e Dimensões da Gestão Escolar se apresentam em processo de separação para facilitarem o estudo, uma vez que as mesmas são inter-relacionadas e são intermitentes. Dependendo de qualquer situação realizada, o trabalho acontece através de uma efetivação encadeada e conexa. Uma determinada ação fará a combinação de Dimensões de Organização e Implementação, em que a aplicação acontece de forma dinâmica e interativa, distante de práticas isoladas.

O diretor, ao ter uma visão sobre as Dimensões de Gestão Escolar, poderá realizar as atividades de forma integrada e interativa, em que o sucesso educativo das escolas tem

associação com a liderança profissional, visão e metas compartilhadas, ambiente de aprendizagem, concentração, ensino e aprendizagem, ensino estruturado e definido, e parceria família e escola (LÜCK, 2009).

3.4 Avaliação das Práticas de Gestão Escolar – Prêmio Nacional de Gestão

Enfatizo, nesta pesquisa, o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (PNRGE), por seu tempo de permanência no processo educacional, que se estendeu de 1999 a 2015, e como uma proposta de incentivar o desenvolvimento de modelos/experiências de gestão e qualidade nas escolas públicas. O PNRGE foi lançado no ano de 1998, por ação do Conselho Nacional dos Secretários de Educação (CONSED)⁷, com a proposta de fortalecer e qualificar o desenvolvimento do ensino em termos de uma gestão de qualidade nas escolas públicas brasileiras com a primeira premiação em 1999.

Diante disso, Costa (2012) destaca que o PNRGE faz o convite e estimula as escolas públicas à participação nesse processo de autoavaliação das práticas de gestão, e tenta envolver a comunidade escolar, com a função de incentivar novas formas de condução de atividades educacionais, através da gestão de forma participativa. O CONSED tem uma visão que educadores e estudantes possuem a capacidade de aperfeiçoar o conhecimento e fortalecer a educação brasileira, em escolas de qualidade com profissionais capacitados.

O Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar, ano Base 2007, mostra que o Prêmio passa a ser um destaque nos termos de mobilização e autoavaliação das escolas públicas brasileiras. Em 1988, 17.603 escolas participaram do processo de autoavaliação, com a emissão de 524 diplomas, na denominação de Escola Referência Nacional em Gestão Escolar.

O Comitê Nacional de Avaliação, ao selecionar as escolas dos Estados, entrega o diploma Escola Referência em Gestão Escolar e o valor de R\$ 2.000,00, com uma série de vídeos, a escola Destaque Brasil teve direito a R\$ 10.000,00 doados pela Fundação Roberto

⁷ O Prêmio é uma consolidação do Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED) com a adesão da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME); Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO); Fundação Roberto Marinho (FRM); Fundação Victor Civita; Fundação Santillana; Instituto Gerdau; Instituto Unibanco; Instituto Natura; FNDE; Ministério da Educação (MEC); Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); Embaixada dos Estados Unidos no Brasil; Conselho Britânico; o Cenpec - Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Assessoria Pedagógica) e a ConsisTi (Assessoria Tecnológica) funcionam na sua organização pedagógica e técnica..

Marinho, esse diretores são agraciados com o diploma Liderança em Gestão Escolar e o direito ao intercâmbio no Brasil e exterior.

O Prêmio tem uma visão de desempenho das escolas e aprendizagem dos alunos, com o objetivo, na Gestão democrática, de valorizar as iniciativas da educação básica, a cultura de autoavaliação da gestão escolar, planos de ações. Em relação aos prêmios, são concedidos até cinco diplomas “Escola Referência Nacional em Gestão por Estado/Distrito Federal”, com uma consideração ao número de escolas inscritas que seguem a proporção apresentada no quadro 5.

Quadro 5 - Diplomas em Âmbito Nacional

Diplomas	Consideração às Escolas Inscritas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Escola Referência Nacional em Gestão ➤ Liderança em Gestão Escolar ➤ Escola Referência Nacional em Gestão-Destaque Brasil; ➤ Liderança em Gestão Escolar-Destaque Brasil; ➤ Menção Honrosa em Gestão Escolar; ➤ Menção Honrosa em Liderança Escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 15 a 25 escolas, um Diploma; ➤ 26 a 50 escolas, dois Diplomas; ➤ 51 a 100 escolas, três Diplomas; ➤ 101 a 200 escolas, quatro Diplomas; ➤ Acima de 201 escolas, cinco Diplomas

Fonte: Prêmio Gestão Escolar (Ano Base 2007)

A realização do Prêmio, na classificação estadual, tem a coordenação das Secretarias de Educação dos Estados e Distrito Federal, e uma articulação com a UNDIME. O coordenador estadual do Prêmio tem a indicação pela Secretaria de Estado da Educação ou pela Seccional da UNDIME.

O Prêmio estimula a gestão democrática e propõe o envolvimento de escolas do ensino regular das redes públicas estaduais e municipais, ou conveniadas, exigindo mais de cem alunos matriculados na educação básica, e que desenvolvam a autoavaliação da sua escola.

A candidatura ao Prêmio exige a construção de um Dossiê com a seguinte composição: cadastro da escola; justificativa da candidatura do prêmio; fichas de avaliação das dimensões de gestão; descrição documentada e análise interpretativa das principais ações, práticas e processos; plano de melhoria da escola; e ajuda-memória, descrevendo autoavaliação e a participação do Colegiado.

O Prêmio estabelece o máximo de 110 páginas numeradas.

Na autoavaliação, as ações e planejamentos são propriedades que mostram a superação de dificuldades que são transformadas em superações de ensino e aprendizagem. Esse padrão de avaliação segue a abordagem das dimensões organizadas no quadro 6.

Quadro 6 - Dimensões do Prêmio Gestão Escolar

Dimensões
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestão de Resultados Educacionais ➤ Gestão Participativa ➤ Gestão Pedagógica ➤ Gestão de Pessoas ➤ Gestão de Serviços de apoio e recursos físicos e financeiros

Fonte: Prêmio Gestão Escolar (2007)

Gestão de Resultados Educacionais são práticas de gestão que melhoram o desempenho da escola (rendimento, frequência e proficiência dos alunos). Seus indicadores de gestão de resultados são a avaliação e avanços no Projeto Político Pedagógico da escola, e a análise e uso de resultados e satisfação da comunidade escolar.

A Gestão Participativa envolve o princípio da gestão democrática do ensino público. Seus indicadores de qualidade são Planejamento e avaliação do Projeto Político Pedagógico e planos de ação participativa, atuação de órgãos colegiados, Conselhos Escolares, grêmios.

A Gestão Pedagógica envolve processos e práticas da gestão pedagógica, com a ênfase na aprendizagem dos alunos e sua relação com o Projeto Político Pedagógico da Escola. A Gestão de pessoas é o compromisso de professores e da comunidade escolar, com o Projeto Político Pedagógico da escola; indicadores de qualidade: integração entre professores, alunos e pais; avaliação de desempenho.

Gestão de serviços e recursos abrange gestão de serviços ao apoio, recursos físicos e financeiros. Indicadores de qualidade: Organização dos registros escolares; interação com escola/comunidade; captação e aplicação de recursos didáticos e financeiros. Gestão de Infraestrutura (serviços e recursos) encontro características direcionadas ao uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação que nessa pesquisa analiso como o PNRGE faz a sua autoavaliação nas formas de apresentações expressas em Dossiês.

As dimensões são pontos fundamentais na construção de um Dossiê, que especifica os seus planos de ações ao resolver problemas que surgem no processo educacional, e adotam características pedagógicas e práticas associadas em um padrão democrático de participação da comunidade escolar.

Em 2010, os termos da dimensão pedagógica foram modificados, eliminando o termo gestão de pessoas, que passa a ser incorporado nas práticas pedagógicas, com a caracterização de quatro itens de dimensões. Na construção do Dossiê das escolas, para inscrição no PNRGE, ocorre a integração da escola com a participação do gestor, professores, funcionários, alunos e

a comunidade escolar, na perspectiva do refletir o coletivo nas dimensões da gestão. O prêmio valoriza estratégias de ações de ensino e práticas, com resultados em aprendizagem.

A seleção do PNRGE (2012), em seu processo de classificação, ocorre através das seguintes etapas:

1ª – Comitês Regionais: com uma definição e base nos órgãos das ações das Secretarias Estaduais de Educação. Comitês Estaduais escolhem uma escola entre as inscritas nas regiões.

2ª – Comitês Estaduais: compostos pela Secretaria de Estado da Educação; UNDIME; UNESCO; Confederação Nacional do Trabalhadores em Educação (CNTE); Sindicato dos Professores Estado/Distrito Federal; Rede Nacional de Referência em Gestão Educacional (RENAGESTE Estadual); e indicam três ou mais escolas escolhidas pelos Comitês Regionais. Realço que a avaliação ocorreu através de visitas técnicas com a definição da Escola Destaque Estadual e do Distrito Federal. No PNRGE, é importante observar que seu processo é realizado por fases, em que às visitas são definidas como técnicas, e acontecem com a realização de um Dossiê em que os documentos da inscrição são levados ao Comitê Nacional.

3ª – O Comitê Nacional: composto por CONSED; UNDIME; UNESCO; Fundação Roberto Marinho; que, em sua primeira definição, nomeou seis escolas finalistas a designação de Destaques Nacionais. O Comitê Nacional elege entre às finalistas à escola Referência Brasil.

Quadro 7 - Escolas Selecionadas e Categorias

1ª Categoria	2ª Categoria	3ª Categoria
Diplomas para todas as escolas classificadas como Escola Destaque e do Distrito Federal, Destaque Nacional e Referência Brasil	Valor financeiro, não cumulativo, de acordo com a classificação: R\$ 6 mil para cada Escola Estadual e do Distrito Federal; R\$ 10 mil para cada Escola Destaque Nacional; R\$ 30 mil para a Escola Referência Brasil	Viagem de intercâmbio aos Estados Unidos para cada Escola Destaque Estadual e do Distrito Federal

Fonte: Prêmio Gestão Escolar (2012)

Além dessas categorias direcionadas às classificações do PNRGE, surgiram iniciativas para complementação que acontecem em vários Estados, por meio de cerimônias e premiações, valores financeiros, intercâmbios entre Estados, atividades que tentam fundamentar ações de estímulos ao desenvolvimento dos modelos de gestão e resultados positivos no campo da educação, e o apreço especial aos gestores em evidência nesse Prêmio Educacional.

O PNRGE (2012), quando realça a importância dos diretores das escolas qualificadas, esclarece que a gestão deveria estar em forma de conexão e interligação, com ações que foram

coordenadas e voltadas ao Projeto Político Pedagógico, e participação da comunidade escolar em reuniões e eventos da própria instituição.

A Constituição Federal de 1988 afirma que a gestão da escola pública funciona com a participação da comunidade em sentido democrático; e a Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (1996) concretizou a democratização na gestão, em forma de regulamentação aos sistemas de ensino público. As escolas classificadas têm a sua referência nos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN), e os parâmetros da sua rede de ensino, da qual fazem parte, em sua composição, os planos de ensino em que suas práticas pedagógicas são discutidas e expressas em currículos singulares em sua identidade e autoria.

Escolas que foram Destaque Estadual no PNRGE (2012) apresentaram resultados satisfatórios e superaram metas do Índice de Desenvolvimento Estadual (IDEB), em decorrência de um Projeto Político Pedagógico, com aplicações de ações pedagógicas eficientes no ensino e aprendizagem. “Quem registra tem memória, quem não registra tem lembrança” (Prêmio Gestão Escolar, 2012, p. 51); a realização do PPP não pode acontecer com a eliminação da existência de documentos e registros organizados em seus projetos, atas, deliberações etc. A documentação é uma forma de retratar e resgatar a construção da história e da memória. Os registros das escolas são fundamentais para avaliação e reavaliação dos trabalhos escolares.

O PNRGE (2012), em sua revista, cujo título é “Qual a escola que queremos?”, retrata que, nas últimas décadas, ocorreu o processo acelerado das tecnologias e das inovações que estão acontecendo em nossa sociedade, com fortes impactos na educação; e reconhece que a nova geração dos estudantes é da geração digital nativa e aprendem e processam as informações, de uma forma diferenciada, em relação às gerações anteriores. A instituição escola está em uma fase de rever compreensões entre ensino e aprendizagem, exigindo capacitações entre os profissionais da educação, com a função do conhecer e experimentar novas práticas pedagógicas.

No quadro que relaciona as escolas classificadas pelo Prêmio, desde a primeira edição, em 1999 (Apêndice A, p. 125) até 2013, percebo a participação de várias escolas que fizeram a inscrição no PNRGE e acreditam em uma gestão capaz de modificar e transformar soluções em resultados no processo ensino e aprendizagem.

Na 1ª Edição, no âmbito estadual, a classificação aconteceu e a escola vencedora da Unidade Federativa recebe o diploma de Escola de Referência Nacional em Gestão. O instrumento de autoavaliação foi decorrência de um estudo da Rede Nacional de Referência em Gestão Escolar. Essa edição (1999) não autorizou a aprovação das Escolas Finalistas e Destaque

Brasil, a escolha específica a Unidade Federativa. Esse instrumento evoluiu desde sua primeira aplicação, passando por transformações.

Na 2ª Edição, o CONSED traz uma associação com a Embaixada Americana, onde as escolas classificadas pudessem participar do intercâmbio, com a possibilidade de conhecer escolas dos Estados Unidos, através dos Comitês Estaduais de Avaliação. O Comitê Nacional de Avaliação passou a escolher 06 escolas finalistas, inovando a Escola Destaque Brasil. A 10ª Edição gerou a criação do Comitê de Governança do Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar, na composição do CONSED, com a proposta de construir os caminhos desse Prêmio.

O Comitê de Governança, na 12ª Edição, realizou uma parceria com o Centro de Estudos de Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (CENPEC), como forma de assessoria técnica, com a criação da Plataforma Colaborativa do Prêmio Gestão Escolar. Nos anos de 2012 e 2013 foram desenvolvidos fóruns e debates, com cursos autoinstrucionais *on-line*, com a participação de gestores de várias regiões do Brasil.

O Comitê de Governança, na 13ª Edição, mudou a periodicidade do PNRGE para bianuais, sendo que, em anos ímpares, acontecem a premiação, e, nos anos pares são desenvolvidas as ações de formação. Em 2013 as inscrições passaram a ser *on-line*, através do sistema de cadastro de escolas.

Em 2014 começaram a acontecer a classificação bianual em anos ímpares ocorre à seleção e premiação. A realização do I Seminário Internacional de Boas Práticas em Gestão Escolar, evento que ocorreu na cidade de Brasília, no período de dois dias, com Coordenadores Estaduais do PNRGE, Secretários Estaduais de Educação e Superintendentes Pedagógicos das Secretarias, com a participação de Gestores do Brasil e dos Estados Unidos; tem o objetivo de desenvolver experiências e discutir avanços, dificuldades e desafios da gestão nas instituições públicas do nosso país.

A estratégia de autoavaliação é uma etapa em que as instituições escolares começam a fazer uma reflexão em suas práticas e criar ações nas soluções de problemas originados na realidade da sua experiência educacional, entre esse modelo de avaliação que é conduzido pelo PNRGE. Nesse prisma, Lück (2013) relata que os Coordenadores Estaduais da Rede Nacional de Referência em Gestão e do Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED) possuem uma dedicação e promoção ao estudo de experiências inovadoras, em termos de uma gestão educacional, com o aprendizado da autoavaliação, em desempenhos contínuos na educação.

Os gestores que realizam em suas escolas, a autoavaliação dos processos de gestão, ao fazerem a inscrição no Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar, estarão contribuindo no progresso de aprendizagens, com referências positivas em um novo modelo de educação que tenta definir estratégias na solução de uma específica realidade da cultura escolar.

Em sua pesquisa sobre a Escola Estadual Irene Dias Ribeiro, em Ribeirão Preto-SP, e a sua classificação no PNRGE, de 2013, Carota (2015) discute as contradições na forma de avaliação, e o processo de condução na observação de documentos, como ficha de inscrição, autoavaliação da unidade escolar, a avaliação do Comitê Estadual e Relatório Regional enviados pelo CONSED; na escola, com indicadores de qualidade e ênfase na gestão participativa e a inserção da comunidade escolar. Enquanto Carota (2015), em sua pesquisa, relata que a gestão desenvolvida na escola não possibilitou a consolidação de um modelo democrático, nas atividades de trabalho pedagógico não aparece nenhuma especificação sobre a capacitação de professores.

A escola tem uma relação com a Câmara de Vereadores de Ribeirão Preto, em que alunos recebem certificados de cerimônia municipal, mas, na autoavaliação, não explica o modelo de seleção desses alunos. A escola afirma a autoestima dos discentes, mas os discentes têm poucas participações na autoavaliação escolar. Vale destacar que Carota (2015) não analisa todos os indicadores, mas sim a gestão participativa com a inserção da comunidade, destaque também que momentos coletivos não significam participativos, para a autora.

O CONSED precisa rever conceitos de comunidade escolar de forma ativa e atuante. Na Avaliação do Projeto Político Pedagógico a escola afirma que o contato com a comunidade acontece em reuniões, e que a participação é reduzida, mas não justifica a ausência da comunidade

Ainda segundo Carota (2015), a escola tem falhas em seu modelo de gestão democrática, tendo em vista que a comunidade recebe informações, mas não é ouvida para construção dos planos de ações escolares. No PNRGE não se encontram informações sobre a seleção dos avaliadores, e quais são os indicadores como formação, experiência e sua inserção em Comitês de Avaliação.

A sua afirmativa é essencial para que possamos entender o significado do termo democrático e participativo no campo da educação, em que uma gestão é consolidada com vários sujeitos que devem participar de ações, mas, em várias situações, a centralização do poder e controle não possibilita um novo modelo de gestão democrático e participativo. Carota

(2015) especifica a ausência da presença da comunidade na escola, mas a mesma não tem um sentido ativo de participação e construção de ações educativas e inviabiliza a democracia.

A apreciação deste autor possui elementos que nem todo pesquisador poderá ter. Ao estudar na instituição em que realizou a sua pesquisa, ele foi aluno ativo dessa unidade, participou do grêmio escolar e foi docente; características indispensáveis para conviver com o campo de pesquisa e conhecer o espaço a ser estudado. A observação sobre a forma de avaliação da autoavaliação mostra aspectos em que os pais poucos aparecem, e a justificativa a essa ausência não declara que, em reuniões organizadas pela escola, a maioria dos pais estava trabalhando. Entender o avaliar gera uma discussão sobre o seu modelo de avaliação e escolha de pessoas no processo de condução do PNRGE.

As formas de condução das dimensões do PNRGE, e o seu entender, requerem uma análise sobre a condução das TIC nas escolas estaduais que foram classificadas pelo Prêmio Gestão Escolar.

4 AS TIC NO UNIVERSO ESCOLAR DO PRÊMIO GESTÃO

Nesse capítulo, procuro analisar os Dossiês do Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar no Estado de Sergipe.

As avaliações são mecanismos para o avanço da qualidade no setor da educação, por utilizarem uma metodologia científica e informações objetivas, em decidir e definir políticas e práticas pedagógicas (LÜCK, 2009). A autoavaliação é uma forma que as escolas inseridas na participação do Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (PNRGE) avaliam o desenvolver de suas ações pedagógicas na unidade escolar.

O Nível de Atendimento que é avaliado pela equipe do PNRGE funciona através de documentos e de visitas técnicas de profissionais que realizam entrevistas e fazem aplicação de questionários com a escola e a comunidade escolar, com a função de consolidar as atuações que foram implementadas e inseridas no Dossiê que retrata toda história e funções de uma gestão que busca o modelo democrático de participação escolar.

O PNRGE, na sua realização, tem o suporte das Secretarias Estaduais de Educação, que, através de uma comissão estadual de avaliação, faz a divulgação do Prêmio, em forma de um processo de autoavaliação das escolas que envolvem as seguintes características: o incentivo à gestão democrática, aprendizagem de qualidade, experiências de inovação e planos de ações entre ensino, e aprendizagem e participação da comunidade escolar.

A função da autoavaliação tem especificidade no refletir, no aprender e no crescer para a comunidade escolar. A autoavaliação é um processo contínuo, e a integração das escolas são momentos dessa construção para uma gestão escolar democrática. Além disso, é uma estratégia imprescindível no processo da gestão escolar, com a função de construir competências e realizar o desempenho da escola, pois exige comprovação de suas ações, através de fotografias, tabelas, gráficos com dados estatísticos, relatórios e atas de reuniões, com etapas desse processo, que é organizar o colegiado responsável e leitura das orientações do regulamento.

Para o PNRGE, avaliação é o processo de julgar a medida ou propriedade, a adequação e correção de uma atividade realizada e o resultado obtido, face a um critério estabelecido pelo PNRGE, Ano Base 2003/2007. Nesse sentido, autoavaliar tem uma relação direta com as seguintes Dimensões: Gestão Pedagógica: Análise de resultados educacionais; Gestão Pedagógica: Planejamento de ações pedagógicas; Gestão Participativa: Processos coletivos de decisões e ações; Gestão de Infraestrutura: Administração de serviços e recursos.

Entre as treze unidades escolares, do estado de Sergipe, estudadas nessa pesquisa, foram encontrados sete Dossiês - Escola Estadual Prof. Benedito Oliveira/Aracaju-SE; Colégio

Estadual Prof^o.Leão Magno Batista/Socorro-SE; Colégio Estadual Eduardo Silveira/Itabaiana-SE; Escola Reunidas Oratório Festivo São João Bosco/Aracaju-SE; Colégio Estadual Barão de Mauá/Aracaju-SE; Colégio Estadual Djenal Tavares/Moita Bonita-SE; Colégio Estadual Prof.^a Maria das Graças Menezes Moura/Itabi-SE.

Primeiro ponto a destacar sobre as práticas da gestão democrática, em relação às unidades, diz respeito às dificuldades para localizar os documentos em várias escolas que participaram do PNRGE, pelo motivo de muitos Gestores, responsáveis pela inscrição das unidades no Prêmio, já estarem aposentados ou afastados das suas atividades pedagógicas. É perceptível que não existe, em várias unidades, a preocupação em organizar, catalogar e guardar documentos que mostram a vida da escola – a exceção de documentos que são comumente cobrados por outras instituições ou órgãos da administração pública, tais como os documentos relacionados à vida do aluno e ao registro das aulas – apesar de, no período das autoavaliações, as unidades afirmarem a excelência na documentação e registros escolares.

Também observo uma centralização de determinadas informações em algumas escolas, que não possibilitaram o acesso aos Dossiês e dados necessários para essa pesquisa. O contato com o CONSED, através de vários e-mails e telefones, foi realizado, mas sem resultados na condução do levantamento dos originais dessa documentação enviada por essas escolas que foram classificadas pelo Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar.

No entanto, os Dossiês foram localizados com a colaboração da Secretaria Estadual de Educação (SEED/SE INICIATIVA EDUADORES DO BRASIL/PRÊMIO GESTÃO ESCOLAR) e gestores que possuem cópias pessoais dos documentos – muitos levaram cópias individuais, quando saíram da escola (Gestores do período do PNRGE: E.E. Prof. Benedito Oliveira/Aracaju-SE; C.E. Prof^o Leão Magno Batista/Socorro-SE) escolas que possuem gestores no período atual associados ao Prêmio (E.R. Oratório Festivo São João Bosco/Aracaju-SE, C.E. Barão de Mauá/Aracaju-SE C.E. Djenal Tavares/Moita Bonita-SE; C.E. Prof^a. Maria das Graças Menezes Moura/ Itabi-SE).

A análise parte, de forma geral, de uma explicação em que são avaliadas todas as unidades escolares em seus contextos.

4.1 1ª Dimensão – Gestão Pedagógica: Análise de Resultados Educacionais

O processo de autoavaliação escolar possui as seguintes características: o rendimento escolar, desempenho e frequência, avaliação do Projeto Político Pedagógico, transparência de

resultados, satisfação com a comunidade escolar que são inseridos nos indicadores de resultados educacionais.

O planejamento de ações pedagógicas tem a sua primeira Dimensão, que se refere a Gestão Pedagógica: Análise de resultados educacionais, com os indicadores organizados no Quadro 8:

Quadro 8 - Indicadores de Resultados Educacionais

1. ANÁLISE DO RENDIMENTO ESCOLAR, RESULTADOS DE DESEMPENHO E FREQUÊNCIA	ATENDIMENTO				
	I	R	B	O	NA
1.1 A escola analisa os resultados de seu desempenho (IDEB, SAEB e outros), de forma comparativa com os resultados das avaliações nacionais, estaduais e/ou municipais, identifica necessidades e propõe metas de melhoria?					
1.2 A escola, nos últimos três anos, tem realizado registro análises das taxas de aprovação, reprovação e abandono, identificando necessidades e implementando ações de melhoria?					
1.3 A escola, nos últimos três anos, tem realizado acompanhamento e controle da frequência dos estudantes e adotado medidas para assegurar a sua permanência na escola?					
1.4 A escola procura a família dos estudantes que se ausentam dias seguidos sem justificativa, para que percebam a relação entre frequência escolar e bom desempenho?					
1.5 Em caso de continuidade das ausências do aluno, após orientação para a família, a escola tem feito contato com o Conselho Tutelar?					
2. Avaliação do Projeto Político Pedagógico					
2.1 São aplicados diferentes instrumentos de avaliação e proporcionadas situações de aprendizagem variadas?					
2.2 Todos os membros da equipe gestora e os professores sabem quantos e quais estudantes estão em dificuldades em cada componente curricular/disciplina?					
2.3 A equipe escolar utiliza os resultados das avaliações para fazer revisões no currículo e no seu Projeto Político Pedagógico?					
2.4 No processo de elaboração do currículo da escola, é estabelecido o diálogo com a comunidade e incorporados seus saberes pela escola?					
3. Transparência de resultados					
3.1 A equipe escolar estabelece expectativas de aprendizagem para avaliar os estudantes em cada ano/série/ciclo, com base nas diretrizes curriculares adotadas?					
3.2 Os estudantes têm clareza dos conteúdos e das expectativas de aprendizagem indicadas para eles?					
3.2 Os estudantes têm clareza dos conteúdos e das expectativas de aprendizagem indicadas para eles?					
3.3 Os pais são informados constantemente sobre os resultados do(s) seu(s) filho(s) nos instrumentos de avaliação aplicados pela escola?					
3.4 São divulgados, periodicamente, aos pais e à comunidade, os resultados gerais de desempenho dos estudantes e as ações implantadas para a melhoria do ensino? Os pais comparecem aos encontros?					
4. Satisfação de estudantes, pais e profissionais da escola					
4.1 São levantados e analisados de forma sistemática, índices de satisfação dos estudantes, pais, professores e demais profissionais da escola, em relação à gestão, às práticas pedagógicas e aos resultados da aprendizagem?					
4.2 Os estudantes consideram que os professores estão comprometidos com o ensino e se preocupam com eles? (Lembrete: Em escolas de Educação Infantil e dos primeiros anos do Ensino Fundamental, não é possível ter uma avaliação formal dos alunos, mas os pais podem ser responsáveis por fornecer indícios dessa avaliação.)					
4.3 A equipe da escola se sente valorizada e respeitada por pais e estudantes?					

Quadro 8 - Indicadores de Resultados Educacionais

4.4 Os pais e a comunidade, no geral, mostram-se satisfeitos em relação aos resultados da escola e o desempenho dos seus profissionais?					
---	--	--	--	--	--

Fonte: Inscrição Prêmio Gestão Escolar (2015)

Atendimento: Insuficiente – I Regular – R Bom – B Ótimo – O Não se aplica - NA

Obs: Em 2013 começa a ser eliminado o indicador “Excelente” e ocorre a inclusão do termo “Não se aplica” - NA

Quadro 9º Síntese – Dimensão Gestão Pedagógica – Autoavaliação-Indicadores

UNIDADES	Indicadores/Nível de Atendimento				
	Excelente	Ótimo	Bom	Regular	Total
E. E. Prof. Benedito Oliveira/Aracaju-SE	4	11	2	-	17
C. E. Prof. Leão Magno Batista/Socorro-SE		15	2	-	17
C. E. Eduardo Silveira/Itabaiana-SE	15	2		-	17
E. R. Oratório Festivo São João Bosco/Aracaju	3	1	13	-	17
C. E. Barão de Mauá/Aracaju-SE	12	5		-	17
C. E. Djenal Tavares de Queiroz/Moita Bonita-SE	-	13	4	-	17
C. E. Prof. Maria das Graças M. Moura/ Itabi-SE	-	13	4	-	17

Fonte: Pesquisa do Autor, 2018

O Indicador 1 – Análise de Rendimento Escolar, Resultados de Desempenho e Frequência; as unidades escolares que participaram dessa autoavaliação no Nível de Atendimento relatam que atenderam a todos esses fatores, com especificações desde a classificação, que parte do Bom ao Excelente, com resultados positivos no IDEB, SAEB, Prova Brasil, IDEB e ENEM, com taxas de aprovações nas avaliações, através de tabelas e gráficos expressos nos Dossiês, exceto o E. E. Prof. Benedito Oliveira, em Aracaju-SE, não constam os dados do IDEB no cadastro da escola inserido no seu Dossiê.

Nos Dossiês, as notas do IDEB correspondem aos dados oficiais do MEC. Das unidades pesquisadas, somente o C. E. Barão de Mauá/Aracaju-SE consegue superar a sua média do IDEB, após sua classificação no Prêmio, em 2012. Não obtivemos dados do E. R. Oratório Festivo São João Bosco/Aracaju-SE, na plataforma (www.quedu.org.br/ideb), enquanto que as outras unidades escolares tiveram uma queda nos índices, após a aprovação no PNRGE, nos anos de 2011, 2013 e 2015.

Quadro - 10 IDEB

UNIDADES/Ano de Classificação	IDEB/Ano					
	2005	2007	2009	2011	2013	2015
E.E. Prof. Benedito Oliveira/Aracaju-SE-2006		2,8	2,9	2,3	2,4	2,8
C.E. Prof. Leão Magno Batista/Socorro-SE-2009	3,0	2,8	3,4	3,5	2,5	3,1
C.E. Eduardo Silveira/Itabaiana-SE-2010	2,5	2,8	3,1	2,6	3,0	2,9
E.R. Oratório Festivo São João Bosco/Aracaju-2011	4,6	4,8	5,2			
C.E. Barão de Mauá/Aracaju-SE-2012	2,5	2,5	3,0	3,5	3,6	3,8

Quadro - 10 IDEB

C.E. Djenal Tavares de Queiroz/Moita Bonita-SE-2013		2,6		4,1	3,8	3,7
C.E. Prof. Maria das G. Menezes Moura/ Itabi-SE- 2015		3,6	2,6	3,9	4,2	3,8

Fonte: www.quedu.org.br/ideb. Acesso em Mar. 2018

A relação com a família é efetivada no acompanhamento escolar, são desenvolvidas ações com a função de ensino e aprendizagem para todos os alunos, a gestão com sua equipe de professores tenta resolver dificuldades nas disciplinas em que acontecem a redução de notas associadas ao currículo escolar.

Incidem as revisões no Projeto Político Pedagógico e no Regimento escolar, as avaliações possuem relação com o currículo escolar, desenvolvem aulas de reforço escolar e são processos de construção nas avaliações, o compromisso dos docentes com as atividades pedagógicas faz parte do contexto escolar, a comunidade escolar tem uma satisfação nas ações escolares. Em sua autoavaliação as seis unidades apresentam a classificação Ótimo (6) sendo destaque a Excelência (1) na E.R. Oratório Festivo São João Bosco/Aracaju-SE.

As escolas mostram, em seus Dossiês, que realizam suas atividades demonstradas através de tabelas e gráficos com índices de aprovação, reprovação e evasão, que são destaques nas reuniões pedagógicas e têm acompanhamento dos profissionais da educação.

As reuniões de pais são uma atividade que consta nos documentos oficiais das unidades, como, por exemplo, o Projeto Pedagógico e Regimentos, em períodos regulares, tais como: Mensal (1), Semestral (1) Bimestral, Semestral (4), Urgência ou Necessidade (1). Segundo o relatório dos Dossiês, ocorre, nas unidades, a autoavaliação, e são bem avaliadas em todas, com conceito entre Bom (2), Ótimo (3), Excelente (2).

Alguns Dossiês trazem, em seus anexos, fotos de reuniões pedagógicas, entrega de boletins, discussões sobre avaliações, propostas pedagógicas em disciplinas como português, envolvendo leitura e interpretação de textos; e matemática, com oficinas com resolução de problemas; e projetos científicos e culturais, a exemplo do Primavera Literária, Recreio Acompanhado, do C.E. Barão de Mauá/Aracaju-SE; O lixo recicla e Vira vida, do E.R. Oratório Festivo São João Bosco/Aracaju-SE; além de propostas para palestras, debates, seminários etc.

O controle de frequência e permanência nas escolas é efetivado por monitoramento e ficha de acompanhamento. A atuação do Comitê Pedagógico ou Comitê Comunitário estabelece a afinidade entre escola e comunidade. O contato com a família é frequente e ocorre a relação com o Conselho Tutelar, em caso de necessidade, com a participação na condução das resoluções educacionais. As instituições afirmam que os registros servem de mecanismos para

rever estratégias de ensino e aprendizagem e mostrarem as dificuldades encontradas nas disciplinas do currículo.

As avaliações de desempenho são contínuas, em todas as escolas, com destaque para os projetos, oficinas, reuniões e a participação da comunidade escolar no Projeto Político Pedagógico. Ocorrem também as avaliações de aprendizagem, com base nas diretrizes curriculares, de forma transparente, com informações claras sobre os conteúdos e os processos de avaliação. Nesse sentido, o modelo de gestão apresenta-se como democrático e participativo em decisões e ações da educação.

No Indicador 2, Avaliação do Projeto Político Pedagógico, o planejamento das ações educacionais das unidades escolares tem, como ponto central, o Projeto Político Pedagógico, que passa por um processo de reflexão, discussão e participação da comunidade escolar, em que acontece os objetivos educacionais, com base no currículo e organização das jornadas pedagógicas.

As unidades afirmam que ocorrem reuniões nas datas das propostas pedagógicas, e a revisão do Projeto Político Pedagógico e do Regimento Escolar incidem no mesmo calendário da reunião de pais. Neste item, a Autoavaliação tem a classificação Ótima, nas seis unidades escolares, com destaque para Excelente (1) na E.R. Oratório Festivo São João Bosco/Aracaju-SE.

O encontro de professores também tem uma periodicidade regular, podendo ocorrer mensal (1), bimensal e semestral (5), ou em situações específicas (1). Como vemos, na maioria das unidades, os encontros com professores se realizam ao final dos semestres letivos e/ou início do seguinte. Os Dossiês trazem, em anexo, registros desses encontros, através de fotos e atas, e afirmam que esses encontros servem para avaliar metas e objetivos, resolver problemas com soluções pedagógicas, avaliação da participação e produtividade dos alunos, apresentar gráficos e tabelas com resultados, servem para comparações com anos anteriores e ocorrem registros para concretizar as atividades pedagógicas.

O Indicador 3 – Transparência de Resultados. Neste indicador acontecem as reuniões com os pais e professores, com a entrega de boletins, exposição de painéis de resultados, ano por ano, com a valorização dos alunos que são destaques nas avaliações. Ocorre também a descentralização das informações educacionais e o processo é transparente. A Autoavaliação qualifica como: Bom (2), Ótimo (3) e Excelente (2) nas unidades escolares.

No Indicador 4 – Satisfação de Estudantes, Pais e Profissionais da Escola – existe uma satisfação com o número de matrículas, participação nas reuniões pedagógicas, depoimentos de

alunos e pais, participações em festas comemorativas, aplicação de questionários de satisfação com a comunidade escolar. A forma de considerar a autoavaliação aparece entre Bom (1), Ótimo (5) e Excelente (1).

4.2 2ª Dimensão - Gestão Pedagógica: Planejamento de Ações Pedagógicas

Tem relação com o processo de práticas de gestão do Trabalho Pedagógico e o Projeto Político Pedagógico, e os seus indicadores são a atualização da proposta curricular, a aprendizagem dos estudantes, a inovação pedagógica e as políticas de inclusão, planejamento da prática pedagógica e a organização do espaço escolar que estão no Quadro 11.

Quadro 11 - Indicadores de Planejamento de Ações Pedagógicas

Atendimento: Insuficiente – I, Regular – R, Bom – B, Ótimo – O, Não se aplica - NA

1. Proposta curricular contextualizada	Atendimento				
	I	R	B	O	NA
1.1 A proposta curricular é atualizada periodicamente, para atender os interesses e as necessidades dos estudantes e da comunidade, em consonância com o Projeto Político Pedagógico da escola, as Diretrizes e Orientações Curriculares Nacionais, Estaduais e Municipais bem como com os avanços científicos, tecnológicos e culturais da sociedade contemporânea?					
1.2 O currículo envolve temas relativos a conhecimentos escolares, procedimentos pedagógicos, relações sociais, valores e identidade dos estudantes?					
1.3 O currículo favorece a expressão dos alunos nas suas diferentes formas, nas várias áreas de conhecimento?					
1.4 A escola oferece apoio aos professores para o trabalho de contextualização e definição do currículo?					
2. Acompanhamento da aprendizagem					
2.1 Os resultados de aprendizagem (avanços alcançados e dificuldades enfrentadas pelos estudantes) são analisados pela equipe gestora conjuntamente com os professores?					
2.2 Essas análises dos resultados de aprendizagem são utilizadas como informação para o planejamento das aulas dos projetos? São desenvolvidas ações pedagógicas, tendo por objetivo a melhoria contínua do rendimento escolar?					
2.3 A escola oferece acompanhamento especial para estudantes em distorção idade/série e/ou para os que apresentam dificuldades de aprendizagem, possibilitando que também atinjam as expectativas de aprendizagem?					
2.4 A escola realiza ações orientadas para as turmas com maiores taxas de reprovação?					
3. Inovação pedagógica e inclusão com equidade					
3.1 São desenvolvidas práticas inovadoras com a utilização adequada de recursos didáticos e tecnologias educacionais, que favoreçam o trabalho em equipe, a interdisciplinaridade, a contextualização e a apropriação de saberes?					
3.2 As práticas inovadoras são analisadas a partir do rendimento dos alunos? No caso de estudantes com necessidades especiais, as ações são analisadas a partir do rendimento deles, ou seja, seu desenvolvimento é considerado individualmente?					
3.3 São realizadas práticas pedagógicas inclusivas que traduzam respeito e equidade no atendimento a todos os estudantes, independentemente de origem socioeconômica, gênero, raça, etnia e necessidades especiais?					
3.4 São realizadas ações com de alunos, pais e profissionais da instituição com o objetivo de acolher alunos que necessitam de atendimento especial?					
3.5 Estratégias de ensino consideradas exitosas pela equipe escolar são registradas e sistematizadas?					
4. Planejamento das práticas pedagógicas					

Quadro 11 - Indicadores de Planejamento de Ações Pedagógicas

4.1 A escola dispõe de encontros periódicos para o planejamento coletivo e cooperativo das práticas pedagógicas, com a participação da equipe gestora e de todos os professores?					
4.2 Os planos de aulas estão em consonância com a proposta curricular da escola e com base nos avanços e necessidades individuais dos estudantes?					
4.3 No Projeto Político Pedagógico estão estabelecidos os objetivos dos componentes curriculares/disciplinas, de acordo com as diretrizes curriculares?					
4.4 Os conteúdos para cada componente curricular/disciplina e para cada ano/série/ciclo são organizados de forma sequencial e/ou espiralada?					
5. Organização de espaço e tempos escolares					
5.1 A escola dispõe de momentos coletivos para organização dos ambientes, horários de aula e atividades extra-classe, de modo a assegurar práticas pedagógicas que aprimoram a qualidade do ensino e o atendimento às necessidades de aprendizagem dos estudantes?					
5.2 Os eventos escolares, informes e solicitações administrativas são tratados com um mínimo de interrupção das aulas?					
5.3 O horário previsto para cada aula é seguido pelos professores que dedicam todo o tempo das aulas para atividades que objetivam a aprendizagem?					
5.4 A escola utiliza ou adapta espaços fora de salas de aula para a realização de atividades diversificadas que favoreçam a aprendizagem dos diferentes conteúdos escolares?					
5.5 Todos os espaços da escola estão organizados de modo a propiciar algum tipo de aprendizagem aos estudantes?					

Fonte: Inscrição Prêmio Gestão Escolar (2015)

Quadro 12 Síntese – Dimensão Pedagógica – Planejamento de Ações Pedagógicas

UNIDADES	Indicadores/Nível de Atendimento				
	Excelente	Ótimo	Bom	Regular	Total
E. E. Profº. Benedito Oliveira/Aracaju-SE	14	8		-	22
C. E. Profº Leão Magno Batista/Socorro-SE		18	4	-	22
C. E. Eduardo Silveira/Itabaiana-SE	18	4		-	22
E. R. Oratório Festivo São João Bosco/Aracaju			22	-	22
C. E. Barão de Mauá/Aracaju-SE	14	4		-	22
C. E. Djenal Tavares de Queiroz/Moita Bonita-SE		17	5	-	22
C. E. Profª. Maria das Graça M. Moura/ Itabi-SE		19	3	-	22

Fonte: Pesquisa do Autor (2018)

No Indicador 1 – Proposta Curricular Contextualizada – as diretrizes do currículo fazem parte da prática pedagógica e dos projetos interdisciplinares; a organização curricular tem sua base na contextualização, com reuniões administrativas e pedagógicas, e a participação da comunidade escolar, nas jornadas pedagógicas. A proposta curricular é atualizada com reuniões mensais, bimestrais ou semestrais de avaliação. As gincanas, seminários, cursos, feiras científicas e projetos estão inseridos na proposta curricular.

O Indicador 2 – Acompanhamento da Aprendizagem – acontece através do Sistema de Informação de Resultados (SIR), da Secretaria de Estado da Educação, com gráficos e tabelas de rendimento escolar, avaliação das aprendizagens pela equipe pedagógica,

acompanhamento dos alunos e monitoramento periódico dos resultados educacionais e reuniões específicas.

No Indicador 3 – Inovação Pedagógica e Inclusão com Equidade – ocorre a participação no Fórum Criativo (Fundação Brasil Criativo), com discussões, trabalhos e seminários, e Projetos de Enriquecimento Curricular, como a prática da arte educação, laboratório de informática, com pesquisas, revisões para o vestibular, reforço escolar, soltando a língua, rádio escola, microscópio, poesia na escola, utilização de jogos como o xadrez.

No Indicador 4 – Planejamento das Práticas Pedagógicas – acontecem ações com a função de evitar discriminação e exclusão, além de resgatar a autoestima, pedagogia de projetos, atividades como excursões, oficinas, dança, teatro, jogos, discussão sobre metodologias de avaliação, pesquisas em laboratório de informática, sala de leitura de forma sistemática, transversalidade do currículo com objetivos para os vestibulares, Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM).

O Indicador 5 – Organização de Espaço e Tempos Escolares – indica que existe uma adaptação às estruturas. Nessa situação, são criados espaços alternativos, dentro ou fora das escolas, como ausência de auditório, refeitório, quadra de esportes. A biblioteca, sala de vídeo, laboratório de informática possibilitam oficinas na construção de uma educação com resultados educacionais. A divisão de turmas acontece com o número de matrículas, nas séries e no quantitativo de salas na escola.

4.3 3ª Dimensão – Gestão Participativa: Processos Coletivos de Decisões e Ações

Tem relação com a gestão democrática do ensino público e o seu envolvimento com estudantes, pais e profissionais da educação. Os indicadores de qualidade envolvem a participação dos pais; a participação de toda a comunidade da equipe escolar e o clima organizacional; o desenvolvimento profissional contínuo e prática de avaliação de desempenho; a atuação de colegiado e a intervenção da escola com a comunidade/sociedade inseridos no Quadro 13.

Quadro 13- Indicadores de Gestão Participativa: Processos Coletivos de Decisões e Ações

1. Participação dos estudantes	Atendimento				
	I	R	B	O	NA
1.1 A escola incentiva a atuação do Grêmio Estudantil (ou organização similar)					
1.2 Os estudantes apresentam iniciativas para realização de eventos ou campanhas junto à comunidade?					
1.3 A escola adota iniciativas que estimulam os estudantes dos anos/ séries mais adiantadas a auxiliarem as turmas de séries anteriores?					

Quadro 13- Indicadores de Gestão Participativa: Processos Coletivos de Decisões e Ações

1.3 A escola adota iniciativas que estimulam os estudantes dos anos/ séries mais adiantadas a auxiliarem as turmas de séries anteriores?					
1.4 A escola realiza referendos ou consulta aos estudantes sobre temas de interesse geral?					
2. Participação dos pais					
2.1 A escola realiza eventos pedagógicos e culturais que permitam contato entre os pais e os profissionais da instituição?					
2.2 Os pais participam autônoma e efetivamente da tomada de decisões nos colegiados escolares?					
2.3 A equipe escolar preocupa-se em preparar pautas e organizar encontros que contribuam para a participação dos pais?					
3. Participação da equipe escolar e clima organizacional.					
3.1 Os profissionais da escola se dispõem a participar dos colegiados escolares e das atividades de integração com a comunidade, assumindo posição de protagonistas na organização de eventos e no estabelecimento de parcerias?					
3.2 São promovidos processos e ações para desenvolver equipes e lideranças, elevar a motivação e a autoestima dos profissionais e mediar conflitos, em um clima de compromisso ético, cooperativo e solidário?					
3.3 As atribuições dos profissionais são estabelecidas e compartilhadas com transparência pela equipe gestora, incentivando o necessário acompanhamento do desempenho das tarefas?					
3.4 São desenvolvidas práticas de conhecimento e observância da legislação educacional, do regimento da escola e demais normas legais que orientam os direitos e deveres de estudantes, profissionais e pais?					
4. Formação continuada e avaliação de desempenho					
4.1 São promovidas ações de formação continuada com base na identificação de necessidades dos docentes e demais profissionais em relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para a implementação do Projeto Político Pedagógico?					
4.2 A direção trata abertamente com os diferentes profissionais as questões relacionadas às necessidades e oportunidades de aperfeiçoamento?					
4.3. A equipe gestora, e em especial o (a) gestor(a) escolar, proporciona a avaliação de desempenho dos vários profissionais que atuam na escola, oferecendo um retorno individualizado, tendo em vista o cumprimento dos objetivos e metas da escola?					
5. Atuação do colegiado e integração escola-comunidade-sociedade					
5.1 O Colegiado (Conselho escolar ou denominação similar) define e/ou valida os processos pedagógicos, financeiros e administrativos da escola? Apresenta sugestões e críticas destinadas a melhorar os resultados da escola?					
5.2 Os processos de ensino, aprendizagem e gestão participativa da escola atendem ao que foi definido e validado pelo Colegiado?					
5.3 É promovida, regularmente, a integração entre os profissionais da escola, pais e estudantes, visando a uma concepção educacional comum e à unidade de propósitos e ações?					
5.4 São realizadas articulações e parcerias com as famílias, com os demais serviços públicos (saúde, infraestrutura, trabalho, justiça, assistência social, cultura, esporte e lazer), associações locais, empresas e profissionais, visando à melhoria da gestão escolar, ao enriquecimento do currículo e à aprendizagem dos estudantes?					
5.5 São utilizados canais dinâmicos de comunicação com a comunidade escolar a respeito dos planos de ação e realizações da escola, com vistas a prestar contas e dar transparência à gestão escolar?					
5.6 A equipe tem se mobilizado para ocupar espaços abertos à participação também no âmbito externo à escola (fóruns municipais, estaduais, nacional de educação)? Está participando, por exemplo, da elaboração do Plano Municipal de Educação desde a aprovação do PNE 2014?					

Fonte: Inscrição Prêmio Gestão Escolar, 2015

Atendimento: Insuficiente – I Regular – R Bom – B Ótimo – O Não se aplica – NA

Quadro 14 Síntese – Dimensão Gestão Participativa: Processos Coletivos de Decisões e Ações

UNIDADES	Indicadores/Nível de Atendimento				
	Excelente	Ótimo	Bom	Regular	Total
Quadro 14 Síntese – Dimensão Gestão Participativa: Processos Coletivos de Decisões e Ações					
C.E. Prof ^o .Benedito Oliveira/Aracaju-SE	1	18		-	19
C.E. Prof ^o .Leão Magno Batista/Socorro-SE		19		-	19
C.E. Eduardo Silveira/Itabaiana-SE	13	6		-	19
E.R. Oratório Festivo São João Bosco/Aracaju	13	6		-	19
C.E. Barão de Mauá/Aracaju-SE	13	6		-	19
C.E. Djenal Tavares de Queiroz/Moita Bonita-SE		19		-	19
C.E. Prof ^a .Maria das Graça M. Moura/ Itabi-SE		15	4	-	19

Fonte: Pesquisa do Autor, 2018

O Indicador 1 – Participação dos Estudantes – mostra a implantação do Grêmio Estudantil, o representante participa da eleição do Comitê Comunitário, todos os planos e ações possuem a integração com os alunos inclusive em reuniões pedagógicas.

No Indicador 2 – Participação dos Pais – ocorrem reuniões de participação do representante do Comitê Comunitário em encontros pedagógicos, avaliação de projetos e da gestão participativa com a direção sobre verbas que chegam a escola.

No Indicador 3 – Participação da Equipe Escolar e Clima Organizacional – as equipes das unidades escolares desenvolvem ações através de uma harmonia de integração e participação a uma gestão participativa e democrática com a visão do ensino e aprendizagem.

No Indicador 4 – Formação Contínua e Avaliação de Desempenho – as formações e processos de avaliações estão integradas ao processo de gestão, que visa à capacitação, através de cursos e reuniões, sobre as metodologias de aperfeiçoamento de seus profissionais nas práticas pedagógicas

Das 7 unidades, somente 3 apresentam, em seu Projeto Pedagógico, proposição de Formação Continuada de Professores. São elas: C.E. Barão de Mauá/Aracaju-SE, O C.E. Djenal Tavares de Queiroz/Moita Bonita-SE, o C.E. Prof^a. Maria das Graças M Moura./Itabi-SE. No Projeto Político Pedagógico, no Regimento Escolar e no Dossiê do PNRGE, essas unidades escolares especificam promover cursos de aperfeiçoamento, seminários, palestras, caminhos de atualização e aperfeiçoamento profissional, inclusive capacitação na SEED-SE.

O Indicador 5 – Atuação do Colegiado e Integração Escola-Comunidade-Sociedade – incide, nas unidades escolares, a presença do Grêmio Estudantil, na construção e integração da comunidade escolar. O Comitê Comunitário, composto por profissionais da escola e da comunidade escolar, tem sua participação na condução de verbas, e é presente no Projeto Político Pedagógico e no Regimento Escolar das unidades escolares.

4.4. 4ª Dimensão – Gestão de Infraestrutura: Administração de Serviços e Recursos

É a etapa das práticas que são eficientes e eficazes a uma gestão de serviços de apoio, bem como a recursos físicos e financeiros. Entre essa gestão, encontro a organização dos registros escolares; a utilização adequada das instalações e equipamentos; a preservação do patrimônio escolar; a interação escola e comunidade; e a captação e aplicação de recursos didáticos e financeiros, incluídos no Quadro 15.

Quadro 15- Indicadores de Infraestrutura: Administração de Serviços e Recursos

1. Documentação e registros escolares	Atendimento				
	I	R	B	O	NA
1.1 São realizadas práticas de organização, atualização da documentação, escrituração, registros dos estudantes, diários de classe, estatísticas, legislação e outros, para um atendimento ágil à comunidade escolar e ao sistema de ensino?					
2. Patrimônio escolar: uso e preservação de ambientes e equipamentos					
2.1 A escola dispõe de materiais pedagógicos e didáticos adequados, que permitem atividades diversificadas dentro e fora do ambiente das salas de aula?					
2.2 São utilizados de forma apropriada as instalações, os equipamentos e os materiais pedagógicos, incluindo os recursos tecnológicos, para a implementação do Projeto Político Pedagógico da escola?					
2.3 São promovidas ações que assegurem a conservação, higiene, limpeza, manutenção e preservação do patrimônio escolar – instalações, equipamentos e materiais pedagógicos?					
2.4 As ações dos professores e dos demais profissionais da escola proporcionam o desenvolvimento nos alunos do respeito e preservação do patrimônio público?					
2.5 Os estudantes demonstram consciência de sua participação na conservação do patrimônio escolar?					
2.6 É disponibilizado o espaço da escola, nos fins de semana e período de férias, para a realização de atividades que congreguem a comunidade local, de modo a garantir a maximização de seu uso e a socialização de seus bens?					
3. Gestão de recursos financeiros					
3.1 São executados todos os procedimentos legais previstos para receber e registrar os recursos financeiros provenientes das diferentes instâncias governamentais?					
3.2 São buscadas formas alternativas para obter recursos, espaços e materiais complementares para a melhoria da realização do Projeto Político Pedagógico?					
3.3 São realizadas ações participativas de planejamento, acompanhamento e avaliação da aplicação dos recursos financeiros da escola, levando em conta as necessidades do Projeto Político Pedagógico e os princípios da gestão pública?					
3.4 A direção submete o planejamento para a aplicação dos recursos financeiros ao Colegiado (Conselho Escolar ou nomenclatura similar), bem como a prestação de contas dos gastos efetuados?					
3.5 As prestações das contas são divulgados regularmente para conhecimento da equipe escolar, dos pais e da comunidade?					

Fonte: Inscrição Prêmio Gestão Escolar, 2015

Atendimento: Insuficiente – I Regular – R Bom – B Ótimo – O Não se aplica – NA

Quadro 16 Síntese – Dimensão Gestão de Infraestrutura Administração de Serviços e Recursos

UNIDADES	Indicadores/Nível de Atendimento				
	Excelente	Ótimo	Bom	Regular	Total
E.E. Profº. Benedito Oliveira/Aracaju-SE	2	8	-	--	10
C.E. Profº. Leão Magno Batista/Socorro-SE		10	-	-	10
C.E. Eduardo Silveira/Itabaiana-SE	6	4	-	-	10
E.R. Oratório Festivo São João Bosco/Aracaju	5	-	4	1	10
C.E. Barão de Mauá/Aracaju-SE	10	-	-	-	10
C.E. Djenal Tavares de Queiroz/Moita Bonita-SE	1	8	1	-	10
C.E. Profª. Maria das Graças M. Moura/Itabi-SE	-	10	-	-	10

Fonte: Pesquisa do Autor, 2018

O Indicador 1 - Documentação e Registros Escolares – refere-se ao processo de organização, classificação e publicização dos documentos escolares referentes à vida da escola, dos seus membros e dos alunos, para facilitar o acesso às informações, inclusive nos diários de classe, arquivos das unidades escolares e Sistema Integrado de Gerenciamento Acadêmico (SIGA), em que são cadastrados os alunos com dados pessoais e escolares.

Em todos os Regimentos Escolares encontro essa função, sob a responsabilidade da secretaria escolar, com as funções de organizar e manter a escrituração escolar, como, por exemplo, arquivos e fichários, e a responsabilidade pela conservação do material da instituição. No entanto, as dificuldades encontradas durante a pesquisa, para encontrar alguns desses documentos, como os Dossiês, Regimentos Escolares e Projeto Políticos Pedagógicos, atualizados em algumas unidades; demonstram que a organização documental das unidades classificadas pelo PNRGE não parece ser uma condição importante para a sua gestão.

Foram realizadas visitas, conversas e contatos por telefone nas unidades escolares: C.E. Edélzio Viera de Melo/Capela - SE, E.E. Júlia Teles/Socorro-SE, E.E. Prof. Valmir Chagas/Aracaju-SE, E. E. Dr. Manoel Luiz/Aracaju-SE, E. E. Monteiro Lobato/Aracaju-SE, C.E. Sen. José Alves do Nascimento/Aracaju-SE. No entanto, essas instituições não liberaram, para consulta, alguns documentos, como Dossiê, Projeto Político Pedagógico e Regimento Escolar; com a justificativa de que, com a mudança dos Gestores, os Dossiês do PNRGE não se encontravam na unidade escolar, e o PPP e RE estavam em avaliação no Conselho Estadual de Educação (CEE/SE).

Percebi que, na realidade, essa informação não era concreta, já que esses documentos não ficam, durante muito tempo, em análise, e as unidades escolares têm que possuir os seus documentos e facilitar o acesso à pesquisa e a própria comunidade escolar. Esses documentos, o PPP e o RE, foram liberados para o acesso à pesquisa pelas unidades escolares C.E. Barão de

Mauá/Aracaju-SE C.E. Djenal Tavares/Moita Bonita-SE; C.E. Prof^ª.Maria das Graças M Moura/Itabi-SE, pois, nelas, os Gestores incentivaram a pesquisa e contribuíram na construção da análise de dados.

O Indicador II – Patrimônio Escolar: uso e Preservação de ambientes e Equipamentos – concretiza a preservação do patrimônio escolar material e imaterial, com a participação dos gestores, professores e equipe pedagógica e comunidade escolar, com discussões em reuniões, cartazes de sensibilização ao uso do espaço escolar, utilização de programas como o 5s para limpeza, organização e uso dos serviços, e projetos como Projeto Nossa Escola e Nossa Segunda Casa, na preservação dos bens públicos.

Ao se referir ao Indicador II, destaco o subitem 2.2, que aborda acerca da utilização, de forma apropriada, das instalações, os equipamentos e os materiais pedagógicos, incluindo os recursos tecnológicos, para implementação do Projeto Político Pedagógico da escola?

Momento em que na pesquisa faço a análise sobre as TIC nas unidades escolares e a relação de autoavaliação com o PNRGE.

As unidades escolares da pesquisa apresentam as seguintes tecnologias:

Quadro 17 Tecnologias nas Unidades Escolares

Unidades Escolares	Tecnologias
E.E. Prof ^º . Benedito Oliveira/Aracaju-SE	televisão, Datashow, som, laboratório de informática, <u>wi-fi</u> , vídeo
C.E. Prof ^º . Leão Magno Batista/Socorro-SE	Som, câmera, Datashow, laboratório de informática, <u>wi-fi</u> , televisão, vídeo, impressora
C.E. Eduardo Silveira/Ibaitiana-SE	Rádio, televisão, vídeo, laboratório de informática <u>wi-fi</u> , impressora.
E.R. Oratório Festivo São João Bosco/Aracaju-SE	impressora, som, televisão, vídeo, impressora, laboratório de informática
C.E. Barão de Mauá/Aracaju-SE	Televisão, rádio, impressora, câmeras, data show, notebooks, rádio, laboratório de informática, <u>wi-fi</u> .
C.E. Djenal Tavares/Moita Bonita-SE	laboratório de informática blog, wi-fi, televisão, impressora, datashow, rádio, câmeras, alarmes, som, máquina fotográfica, filmadora.
C.E. Prof ^ª .Maria das Graças M. Moura/Itabi-SE	Laboratório de informática, datashow, home, áudio, <u>wi-fi</u> , diário eletrônico, página na internet, impressora, aparelho de DVD, televisão.

Fonte: Pesquisa do autor (2018)

Os Dossiês e os documentos oficiais descrevem a concepção das tecnologias e o lugar destas no cotidiano escolar das unidades escolares. Na totalidade, os documentos só citam as máquinas e espaços, mas não descrevem as estratégias de uso em sala, por professores e alunos. O E.E. Prof. Benedito Oliveira/Aracaju-SE destaca, nesse contexto, os espaços da Sala de

Leitura e de Vídeo. O C.E. Prof. Leão Magno Batista/Socorro-SE afirma usar recursos didáticos, As la de Vídeo e da Biblioteca, mas não descreve como.

O C. E. Eduardo Silveira/Itabaiana-SE realça a existência, na unidade, de uma Rádio Escola, um Laboratório de Informática, uma Sala de Leitura com aproximadamente 2.500 volumes, bem como Cds e jogos educativos. O E. R. Oratório Festivo São João Bosco/Aracaju-SE enfatiza que, nas instalações, ocorrem atividades pedagógicas com a inclusão de equipamentos (computadores, som).

Somente três unidades apresentam uma preocupação em explicar como essas tecnologias são usadas. A primeira delas é o C.E Barão de Mauá/Aracaju-SE. Nessa unidade, a Sala de Vídeo, a Biblioteca e o Laboratório de Informática são aproveitados, cotidianamente, para o desenvolvimento das práticas pedagógicas. Os professores preparam para os alunos os recursos tecnológicos disponíveis, como pesquisa em computadores, exibições de filmes e documentários, apresentações em slides, usando televisão e data show durante seminários e culminâncias de projetos. Os mais novos espaços de aprendizagem são a Sala de Recursos Multifuncionais, a Rádio e o Anfiteatro.

A segunda unidade é o C.E. Djenal Tavares de Queiroz/Moita Bonita-SE, que destaca a utilização do Laboratório de Tecnologia Educacional, para desenvolver projetos pedagógicos (pesquisas em laboratório), com a participação de professores e a integração de alunos.

O C.E. Prof.^a Maria das Graças M. Moura/Itabi-SE é a terceira, e última, instituição que explicou o uso das tecnologias. Apresenta que a proposta do Projeto Pedagógico da escola tem uma relação com a Tecnologia-Aprendizagem, em que os alunos têm orientação com os professores que utilizam todas as mídias que a escola dispõe. Segundo o Dossiê dessa unidade, as oficinas realizadas pela DITE, como audiovisual e metarreciclagem, acontecem em determinados casos no período de férias.

O Indicador III – Gestão de Recursos Financeiros – mostra os incentivos do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e PROFIN nas Unidades. Aqui, pretendo identificar como essas unidades utilizam esses recursos e como as tecnologias estão presentes neste planejamento financeiro.

Na maioria dos convênios entre estados e federação, para implantar políticas de inserção das TIC, através de projetos, como PROINFO, LOUSA DIGITAL, *TABLETS*, UM COMPUTADOR POR ALUNO, entre outros, é de responsabilidade da federação a aquisição das tecnologias, e, em alguns programas, a formação dos professores. Para o Estado e as unidades ficam a preparação do espaço, a segurança e manutenção dessas tecnologias.

O programa de financiamento da educação, através do dinheiro direto na escola, permite serviços e aquisição de novas tecnologias e melhoria das existentes, o que possibilita, à escola, autonomia para a manutenção e atualização de seu acervo e aparato tecnológico. O que procuro identificar nos Dossiês é se, e como, essas escolas atuam nesse campo e como as TIC aparecem nesses discursos explicativos do uso adequado dos recursos para manutenção das unidades.

A totalidade das unidades pesquisadas afirma usar esse dinheiro em manutenção do prédio, aquisição de materiais permanentes de consumo, limpeza e suporte administrativos, e serviços de pequeno porte. Todos são rubricas permitidas pela legislação, que orienta os gastos desses recursos e sua prestação de contas. Somente três unidades pontuam que utilizam parte dos recursos para aquisição e manutenção das tecnologias usadas no processo de aprendizagem. São elas: C.E Barão de Mauá/Aracaju-SE, com aplicação do capital para os computadores; C.E. Djenal Tavares de Queiroz/Moita Bonita-SE, onde o capital serve para o Laboratório de Tecnologia Educacional; e o C.E. Prof.^a Maria das Graças M. Moura/Itabi-SE, que enfatiza a aplicação em suporte, consumo na compra de tóneres para impressora e manutenção.

Quando analiso a gestão de recursos financeiros ou financiamentos para a pesquisa sobre as tecnologias, inclusive as relacionadas à compra, uso e manutenção dos laboratórios de informática, encontro poucas unidades que especificam a utilização desse dinheiro nessa área, quando especificam materiais permanentes de consumo e suporte, não aparece uma linguagem clara no emprego desse recurso; e a forma que será usada nas práticas das ações pedagógicas, não aparecem detalhes na aplicação, ao resumir termos técnicos como permanente, suporte e consumo. A unidade escolar pode até aplicar na compra de computadores ou material associado à tecnologia, mas a descrição, com detalhes, não é clara em atas, registros e fotos dos Dossiês.

A importância das TIC, no Projeto Político Pedagógico e no Regimento Escolar das unidades escolares, classificadas pelo PNRGE, no Estado de Sergipe; apresenta-se com essa definição: A E. E Benedito Oliveira/Aracaju-SE, em seu PPP, não apresenta categoria específica da Tecnologia, mas o seu destaque aparece no RE Capítulo I Das finalidades e objetivos da escola destaca o acompanhar das tecnologias do seu meio e tempo.

O C. E Prof. Leão Magno Brasil/Socorro-SE realça, nos objetivos gerais do PPP, o uso das tecnologias, no RE no Capítulo III – Da Sala de vídeo mostra que através dos meios tecnológicos ocorrerá o processo ensino-aprendizagem. Já no C.E. Eduardo Silveira/Itabaiana-SE, o marco teórico do PPP especifica que o currículo tem relação com ciência, arte e tecnologia, e deve estabelecer uma afinidade com as novas tecnologias de informação. O

Capítulo IV - Da Sala de Multimídia vai concretizar o uso dos meios tecnológicos com o objetivo do ensino e aprendizagem. Posso inferir que são informações genéricas que não detalham o que, especificamente, é sua função no processo de aprendizagem dos alunos, e, muito menos, na prática pedagógica do professor. O E.R. Oratório Festivo São João Bosco/Aracaju-SE O PPP não especifica a categoria Tecnologia, no RE na Seção IV - Do Laboratório de Informática enfatiza que é o espaço do conhecimento básico em informática.

O C.E. Barão de Mauá/Aracaju-SE, na introdução do PPP, enfatiza que, no Laboratório de Tecnologia Educativa (LTE), ocorrem ações na integração entre alunos e professores capacitados com as TIC. O RE na Seção I - Dos Docentes especifica que cabe ao docente o planejar, executar o seu trabalho e associar a tecnologia educacional. A responsabilidade do docente requer formação e preparação para o uso, mas requer, principalmente, que o documento básico da unidade proponha, ou apresente, uma concepção e orientação no encaminhamento da proposta pedagógica, em que as TIC têm um lugar e uma contribuição no processo de aprendizagem e na formação do aluno para a sociedade do século XX.

O C. E. Djenal Tavares de Queiróz/Moita Bonita-SE, na introdução do PPP, ressalta as práticas metodológicas e os avanços tecnológicos, através do Laboratório de Tecnologias Educacionais e Mídias, em que ocorrem as práticas pedagógicas com envolvimento de professores e comunidade escolar, no RE realça a Sala de vídeo como espaço de utilização dos meios tecnológicos a aprendizagem.

No C. E. Prof.^a Maria das Graças M. Moura/Itabi-SE, o PPP apresenta, na introdução, o acesso às novas tecnologias. O RE, no Capítulo I, do Corpo Docente, enfoca sobre o planejar e o executar do trabalho docente, com a proposta pedagógica e as tecnologias educacionais, a Sala de Multimídia facilitará o uso de meios tecnológicos ao ensino e aprendizagem, o Laboratório é o espaço científico com a função de teoria e prática. Nesse sentido, é interessante, no documento, o destaque para a relação teoria e prática, e para a importância do planejamento e execução do trabalho docente, e o acesso às TIC, como um direito dos alunos.

Infelizmente, em relação às TIC, todos os documentos das unidades pesquisadas carecem dos mesmos problemas, pois são registrados em relação a uma posição tecnicista. Não é possível, em nenhum documento, identificar a concepção de TIC, e o seu lugar nas unidades, em todas as dimensões: pedagógicas, administrativas e financeiras. Essa complexidade, com a interligação das TIC em todas as dimensões, propõe o entender dos gestores e as suas ações na inserção do PNRGE em Sergipe.

5 A GESTÃO DAS TIC NAS ESCOLAS PÚBLICAS SERGIPANAS

Entrevistas com Gestores do prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar

Para ampliar a compreensão do estudo foram aplicadas entrevistas semiestruturadas nas Dimensões Pedagógica, Administrativa e Financeira, com a utilização do *Software* webQDA, que analisa dados qualitativos na investigação e alcança estudos de textos a vídeos, áudio e imagens em processo colaborativo através da internet.

O resultado das respostas refere-se ao conjunto das 7 unidades escolares conceituadas pelo Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar, em Sergipe, com exceções para os subitens 1.4 “Integração PPP e RE com as TIC” e 3.3 “Programas e Projetos”, que exigiram um diferencial de cada unidade escolar, com o posicionamento dos Gestores e os resultados de uma determinada concepção por meio da pesquisa.

5.1 Dimensão Pedagógica

5.1.1 Sobre a formação e papel do Gestor

Em relação aos Gestores, todos são graduações em Licenciatura ou Bacharelado, conforme informado a seguir: São 4 formados em Pedagogia, sendo um desses também com formação em Direito, 2 em Letras Português, e 1 em Português e História. Há também alguns que possuem Pós-Graduação nos seguintes cursos: 1 em Língua Portuguesa, 1 em Mídias em Educação, 6 em Gestão Escolar, 2 em Psicopedagogia Clínica, e 1 em Políticas Públicas e em Planejamento Educacional. Apenas 1 tem Mestrado em Ciências da Educação.

Entre os Gestores, 6 são do sexo feminino e 1 masculino, e aparece, com destaque, a formação em Pedagogia. O destaque, na Pós-Graduação, está na preocupação com estudos sobre gestão escolar, com interesse por áreas administrativas educacionais e enfoque no setor pedagógico, associados à função do Gestor, que não se restringe ao aspecto de administrador, mas também de um profissional que abrange a área pedagógica.

Em relação à formação e capacitação, as unidades C. E. Barão de Mauá/Aracaju-SE, O C. E. Djenal Tavares de Queiroz/Moita Bonita-SE, e o C. E. Prof.^a Maria das Graças M. Moura/Itabi-SE afirmam oferecer Formação Continuada de Professores. No Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar e Dossiê do PNRGE existe a afirmação de cursos de

atualização e aperfeiçoamento profissional relacionado às TIC, inclusive capacitações de profissionais da educação na SEED-SE.

Nas falas, os Gestores demonstram satisfação ao assumir a função da gestão escolar, como forma de realização profissional, atuando para viabilizar resultados, momento em que o reconhecimento ao seu trabalho é uma consideração que não tem preço, e sim autorrealização na concretização de suas atividades pedagógicas. Os cargos da gestão são ocupados através do processo de indicação política. Não exige formação especializada, experiência comprovada ou eleições diretas para escolha do Gestor com a participação da escola e da comunidade escolar.

Isso se comprova na fala de Gestora/C. E. Eduardo Silveira/Itabaiana-SE, quando afirma que “Não houve eleição, foi indicação política, você sabe que é comum aqui no Estado. O grupo que está na situação, tem o domínio dos cargos e vai fazendo a distribuição”. (Gestora/C. E: Eduardo Silveira/Itabaiana-SE).

Aqui, percebemos uma contradição em relação à proposta do prêmio indicativo de uma prática de gestão democrática da escola, em situações que ocorre a eliminação das práticas de um modelo de participação.

5.1.2 Dificuldades com o uso das TIC

Uma unidade escolar afirma não ter dificuldades com as tecnologias, inclusive no laboratório de informática, por possuir um oficial administrativo que resolve os problemas. As outras unidades asseguram problemas com as tecnologias, inclusive a manutenção nos laboratórios, e tentam resolver com a comunidade escolar, quando não conseguem, ligam para a Coordenadoria de Informática (CODIN).

Quando tínhamos problemas tínhamos que levar os computadores até a CODIN na SEED. **(Gestora/E. R. Oratório Festivo São João Bosco/Aracaju-SE)**

A CODIN, segundo os Gestores, possui poucos técnicos para atender a totalidade das unidades da rede estadual, e acaba ampliando o tempo de espera das escolas e professores, o que impede a prática contínua de atividades pedagógicas, inclusive na manutenção dos laboratórios de informática, Datashow e outros elementos; e torna-se um empecilho para a preparação do cidadão que vive em uma sociedade tecnológica, dependente das tecnologias, bem como pela facilidade de acesso à informação e ao conhecimento. Ocorre, na maioria das vezes, situações de desestímulo dos profissionais da educação na relação de uso das TIC.

5.1.3 Potencialidades das TIC

Os computadores são inovações, facilitam o gosto para os alunos e a aprendizagem e condução das aulas. Os laboratórios incentivaram os trabalhos em sala de aula, por isso não podemos ficar sem as tecnologias, pois, com elas, ocorrem os incentivos para a sala de aula. Afirmam todos os Gestores, sobre potencialidades das TIC, que as tecnologias são elementos indispensáveis em nossa época, uma vez que não convivemos sem o uso ou aplicação das mesmas.

Facilitam muito e os alunos gostam quando os professores usam uma tecnologia na sala de aula (**Gestora/C. E. Barão de Mauá/Aracaju-SE**).

Os Gestores destacam existir profissionais em sala de aula, que dificultam a prática das novas técnicas ao ensino, e, em determinados casos, os Gestores têm um posicionamento positivo sobre a prática das tecnologias, e tentam mudar essa postura, como a pesquisa em laboratórios de informática ou produção de vídeos que acontecem no processo da condução pedagógica.

5.1.4 Integração PPP e RE com as TIC

Nas entrevistas, todos os Gestores das unidades escolares especificam que, no Projeto Político Pedagógico e no Regimento Escolar, consta um conceito ou referência a tecnologia relacionada às TIC. A pesquisa aos referidos documentos demonstra que, em 5 unidades escolares (C.E. Prof. Leão Magno Batista/Socorro-SE; C. E. Eduardo Silveira/Itabaiana-SE; C. E. Barão de Mauá/Aracaju-SE; C. E. Djenal Tavares de Queiroz/Moita Bonita-SE; C. E. Prof.^a Maria das Graças M. Moura/Itabi-SE) estão presentes a tecnologia.

Nós realmente construímos o Projeto Pedagógico com a participação de todos. Na época estava sendo lançado o projeto UCA nós tivemos que refazer o nosso Regimento Escolar não tinha sala de informática. (Gestora/C.E Eduardo Silveira/Itabaiana-SE) tem no Projeto Pedagógico e Regimento Escolar, no levantamento do colégio faltava só medir as salas para colocar TV com aparelho de DVD para passar os vídeos (**Gestor/C. E. Prof.º Leão Magno Batista/Socorro-SE**).

No entanto, essas referências não foram localizadas no texto do PPP de 2 unidades (C.E. Benedito Oliveira/Aracaju-SE e E.R. Oratório Festivo São João Bosco/Aracaju-SE).

Embora, em suas falas, os gestores destas unidades afirmem que os documentos fazem referência às TIC.

No RE do C. E. Benedito Oliveira/Aracaju-SE, está especificado, no Capítulo I - Da Educação escolar (Das finalidades e objetivos da escola), “As habilidades intelectuais lhes permitam a formação de uma consciência crítica reflexiva, de uma atitude científica que capacitam o aluno para acompanhar as tecnologias do seu meio e de seu tempo”, e, no Título III (Dos níveis e das modalidades da educação básica) “A compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia e dos valores em que se fundamentam a sociedade”.

Eles enfocavam, mas sempre como estou lhe dizendo colocando as dificuldades na escola pública, nós precisávamos trabalhar com a educação nesse milênio com as tecnologias. Os professores eles levavam os seus computadores, tabletes, nootbooks para facilitarem a aprendizagem. A escola estava toda legalizada. Essa escola ela serviu de piloto para o INDG que é o Instituto de Desenvolvimento do Grupo Votorantim (**Gestora/C.E. Benedito Oliveira/Aracaju-SE**).

Na E. R. Oratório Festivo São João Bosco/Aracaju-SE, o termo aparece no Título IV (Dos espaços culturais da escola), que afirma que “A sala de vídeo proporcionará a utilização de meios tecnológicos com o objetivo de ampliar os recursos relevantes ao processo ensino-aprendizagem”.

Sim. O Projeto Político Pedagógico orientava todo o trabalho da escola e era sempre revisto, sempre foi utilizado nas atividades pedagógicas. (Gestora/C.E.Barão de Mauá/Aracaju-SE) nosso Projeto Político Pedagógica e o Regimento Escolar falam das tecnologias, inclusive sobre o laboratório de informática (**Gestora/E.R. Oratório Festivo São João Bosco/Aracaju-SE**).

Nos Dossiês, a presença das TIC aparecem, na E. R. Oratório Festivo São João Bosco/Aracaju-E; C. E. Barão de Mauá/Aracaju-SE; C. E. Djenal Tavares de Queiroz/Moita Bonita-SE; C.E. Prof.^a Maria das Graças M. Moura/Itabi-SE; como referências de suportes tecnológicos, aparelhos e informações sobre pesquisas, vídeos e na proposta superficial de realização de atividades pedagógicas.

Nós temos um Projeto Pedagógico e Regimento Escolar com ênfase a essa questão das tecnologias ela é bem citada, nós trabalhamos com as tecnologias em quase tudo da escola, vídeos, trabalhos, festas etc.” (**Gestora/C.E.Djenal Tavares de Queiroz/Moita Bonita-SE**).

Nos Projetos Políticos Pedagógicos e nos Regimentos Escolares, percebo a ausência das TIC, e de uma concepção de TIC aplicada à educação, e de seu lugar no processo de gestão, especialmente na dimensão pedagógica, o que não se concretiza no desenvolvimento das ações pedagógicas em várias unidades escolares. Todos os Gestores afirmam utilizar as tecnologias na prática pedagógica, mas, nos registros, apreendo que não descrevem como, quando ou em que momento da prática docente ou da organização pedagógica. Além disso, também não consegui apreender quais os resultados e contribuições para a escola, os alunos e a comunidade. Destaco que a E. R. Oratório Festivo São João Bosco/Aracaju-SE não traz, no seu PPP, nenhuma referência às TIC, e, seu Dossiê, realça o uso dos computadores em suas atividades pedagógicas, não acontecendo uma integração entre esses documentos.

Existe uma distância entre os Projetos Políticos Pedagógicos e os Dossiês das unidades escolares E. E. Prof. Benedito Oliveira/Aracaju-SE; C. E. Prof. Leão Magno Batista/Socorro-SE; C. E. Eduardo Silveira/Itabaiana-SE; e E. R. Oratório Festivo São João Bosco/Aracaju-SE; que foram classificadas pelo PNRGE. São situações que precisam ser analisadas pelo PNRGE. As práticas pedagógicas com as TIC não estão presentes nos documentos, sendo uma contradição para a 4ª Dimensão-Gestão de Infraestrutura: administração de serviços e recursos, no subitem 2.2 do PNRGE, quando relata equipamentos, materiais pedagógicos, incluindo recursos tecnológicos e a consolidação com o PPP.

Em determinadas unidades visitadas, o Laboratório de Informática permanece fechado, não sendo utilizado no cotidiano das aulas, além de não existir uma relação entre os Projetos Pedagógicos e Regimentos Escolares em ações pedagógicas, inclusive com o incentivo às pesquisas, como aparece nas falas e no Dossiê do Prêmio.

5.1.5 Prêmio Gestão Escolar

Todos os gestores mostram que a classificação no Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar desenvolveu uma autoestima e reconhecimento para a unidade escolar (Coordenação pedagógica, professores, alunos, comunidade escolar). As matrículas são realizadas com um excesso de famílias que querem matricular os seus filhos no colégio/escola por essa seleção que mostra o trabalho com eficiência e a sociedade reconhece esse processo de autoavaliação.

Os gestores especificam que o Prêmio gerou uma cultura de organizar documentos e gerar ações, ao despertar, nas unidades escolares, uma forma de preparação para as etapas da

classificação Estadual, Regional e Federal, e incentivou a criação de Projetos Científicos, através de ações que são pontos-chaves na concorrência de uma seleção, como observo, na pesquisa, os Projetos: Sustentabilidade, Cultura Sergipana e Identidade (C. E. Barão de Mauá/Aracaju-SE), Projeto da Rádio (C. E. Djenal Tavares de Queiroz/Moita Bonita-SE).

Os Gestores, ao participarem do intercâmbio, foram para Brasília e participaram de confraternização e reunião para falar da sua história no colégio/escola e suas atividades pedagógicas); e para os Estados Unidos, onde vivenciaram palestras em universidades, cursos com especificação na área de gestão e contato com Gestores de escolas e oficinas nas quais eram colocadas dificuldades na realidade escolar, com a função de obter soluções. O realizar desse encontro despertou o avaliar e o autoavaliar das ações e metas na educação que orientam o Projeto Político Pedagógico.

Nos Estados Unidos, relataram que ocorrem grandes investimentos na área da educação. Ao comparar com os recursos do Brasil, os mesmos perceberam poucos investimentos em educação em nosso país.

Agora eu fui realmente premiada, não tem preço que pague o que consegui de melhoria para minha experiência, para minha vida de conhecimento que foi esses intercâmbios e eu fui assim agraciada por Deus, eu fui para São Paulo e Estados Unidos em 2013 visitando várias escolas” (**Gestora/C.E. Djenal Tavares de Queiroz/Itabi-SE**).

O Prêmio orienta o gerenciar da escola e o seu planejamento de trabalho. A experiência dos Gestores destaca a confiança em seu trabalho, o reconhecimento e a possibilidade de novas oportunidades e convites de trabalho, ao assumir cargos de direção regional, como o exemplo da Gestora/C. E. Eduardo Silveira/Itabaiana-SE. O Prêmio tem a função de reconhecer, valorizar e possibilitar experiências através de outros modelos de cultura.

5.2 Dimensão Administrativa

5.2.1 Utilização dos Equipamentos

Sobre os equipamentos, existe essa diversidade nas unidades escolares em que são utilizados o Som (7), Laboratório de Informática (6), Projetores nas salas (1), Câmeras (3), Rádio Escola (4), Televisão/TV Escola (7), Máquina de xerox (7), Arcondicionado (2), Datashow (4), Máquina fotográfica (1), Filmadora (1).

Nós implantamos na escola um sistema de som. Então, toda rotina da escola era feita por som, por música clássica. Implantamos na escola todo sistema de

câmeras. As câmeras que facilitavam por demais” (**Gestor/C.E. Prof. Leão Magno Batista/Socorro-SE**).

São tecnologias que passam por um estágio de transformação, com o surgimento de novas técnicas, posso compreender que um telefone celular tem funções para substituir a máquina fotográfica e a filmadora.

5.2.2 Integração Escola e Comunidade

Os planejamentos, as reuniões (mensais, bimestrais e semestrais) e atividades do calendário escolar possuem a participação através do Comitê Comunitário e Pedagógico, e são ações presentes na condução das ações pedagógicas. A relação entre escola e comunidade, nas entrevistas, mostrou uma certa afinidade do Gestor escolar com a comunidade local, inclusive a relação com a família. Era fácil perceber, em seus posicionamentos sobre a comunidade, a alegria e emoção de terem compartilhado aquele momento de integração, que foi mais uma das ações na classificação do Prêmio e o reconhecimento social do trabalho pedagógico entre Gestor, Coordenação pedagógica e professores.

A forma de comprovar a relação escola e comunidade é presente em todos os Dossiês, que confirmam que, na autoavaliação, esse processo de contatos com a comunidade escolar é concretizado com fotos em eventos com a comunidade ou Atas em reunião do Comitê Comunitário. Os registros fotográficos das ações com a comunidade escolar e as Atas da reunião do Comitê Comunitário são presentes nas falas e no dossiê das seguintes unidades escolares: E. E. Prof. Benedito Oliveira/Aracaju-SE, C. E. Prof. Leão Magno Batista/Socorro-SE, C. E. Eduardo Silveira/Itabaiana-SE, E. R. Oratório Festivo São João Bosco/Aracaju-SE, C. E. Barão de Mauá/Aracaju-SE, e C. E. Djenal Tavares de Queiroz. A exceção acontece com o C. E. Prof.^a Maria das Graças M. Moura, que não apresentou Ata do Comitê Comunitário, e sim Ata da reunião do Conselho Escolar.

Nossas ações são democráticas, nós decidimos juntos com os professores, equipe diretiva, pais de alunos, todas as ações são aprovadas por todos, é uma forma de tirar a responsabilidade das minhas costas, é um processo em discussão (**Gestora/C.E. Prof.^a Maria das Graças M. Moura/Itabi-SE**).

Na ficha de inscrição do PGE/2015/2017 especifica a informação que, ao final de cada tabela de uma dimensão, deve ser colocado um único documento comprobatório para cada dimensão, e que sempre ocorrem modificações nas solicitações de documentações do PGE,

sendo comum encontrar mudanças na documentação de um ano base para outro. Essas determinações, às vezes, inviabilizam inferir se essas práticas são cotidianas e consistentes na escola, como, às vezes, afirmam nos Projetos Políticos Pedagógicos e nos Regimentos Escolares.

5.3 Dimensão Financeira

5.3.1 Fontes de Financiamento

As formas de financiamento são recursos do PDDE (Manutenção e compra de laboratórios de informática, rádio, material pedagógico, capital e permanente), PDE (Rádio Escola, material de capital, máquina de xerox), PROFIN (Tecnologias, impressora, cartuchos, material pendente e pedagógico), MEC (Laboratórios de Informática). “Nós compramos com o dinheiro do PDE máquina de Xerox. Nós montamos a Rádio Escolar”. **(Gestora/C.E. Prof. Benedito Oliveira/Aracaju-SE)**

5.3.2 Suporte Técnico

Os Gestores tentam resolver, com funcionários da própria escola, comunidade escolar, mas, quando a solução não acontece, ligam para a Secretaria Estadual de Educação (SEED/SE), solicitando os técnicos da CODIN. Em alguns casos, acabam pagando técnicos particulares. A ausência de profissionais no suporte para as tecnologias impossibilita a continuidade na realização das práticas pedagógicas com as tecnologias na educação escolar.

Resolvemos com a Secretaria de Educação com muita dificuldade, as vezes pagamos **(Gestora/C. E. Eduardo Silveira/Itabaiana-SE)**.

As TIC foram inseridas nas unidades escolares, mas ainda existem deficiências na viabilização dessas tecnologias no processo pedagógico. Apesar de existirem financiamentos para instalações e equipamentos, vários Gestores sentem dificuldades nessa condução entre tecnologia *versus* unidades escolares, que ocorre mesmo na implementação do Projeto Político Pedagógico. Essa característica requer um estudo mais aprofundado sobre um planejamento com destaque associado ao acesso, uso e sua manutenção, que passa a ser um ponto central na presença e uso contínuo das TIC.

5.3.3 Programas e Projetos

As unidades escolares C. E. Barão de Mauá/Aracaju-SE, C. E. Djenal Tavares de Queiroz/Moita Bonita-SE e C. E. Prof.^a Maria das Graças M. Moura/Itabi-SE realizam projetos pedagógicos voltados para a pesquisa e produção de vídeos. O PPP, RE e Dossiê especificam a presença das TIC e o desenvolver das ações pedagógicas relacionadas ao seu uso na unidade.

Temos o Projeto ZICA; de Educação Física que ficaram ótimos. Eles produzem vídeos, documentários e fazem projeções em *powerpoint*, uso dos celulares, os professores utilizam muito nas pesquisas. Um projeto agente contempla todas as turmas, quando chegou o dia do documentário de Educação Ambiental, ficou uma coisa que eu disse que maravilha, inclusive teve um evento do pessoal do Setor de Educação Ambiental da Secretaria, eles pediram que eu levasse esses meninos para apresentarem o vídeo lá para eles e os mesmos ficaram encantados com o trabalho. Dos programas utilizamos o percentual permitido de 80% do PDDE para pequenos custos da máquinas e manutenção e compra (**Gestora/C.E Prof.^a Maria das Graças. M. Moura/Itabi-SE**).

Tem o Projeto Telinha na Escola do Professor de matemática, Roberto Delmas, que inclusive ganhou em terceiro lugar o ano passado na primeira mostra de conhecimento do ensino médio, o projeto é desenvolvido nos celulares; Projeto Telinha na Escola foi premiado, ganhou o notebook completo, computador, o professor ele deixou aqui, para instalar lá na biblioteca pra uso dos meninos. Temos nos programas a participação do MEC, PDDE (**Gestora/C. E. Barão de Mauá/Aracaju-SE**).

A E.R. Oratório Festivo São João Bosco/Aracaju-SE, em seu Dossiê, mostra o Projeto Laboratório de Informática e realça a condução de atividades de pesquisas e vídeos com o acompanhamento de professores aos alunos. No entanto, no PPP e RE dessa unidade, não aparecem referências sobre a integração das TIC com esse projeto.

“Os Projetos são vários: Danças folclóricas; Horta e plantas medicinais (foi modelo para o Estado); Coleta seletiva (divulgação do trabalho de coleta seletiva); Leitura; Contador de histórias. O Oratório sempre trabalhou baseado em projetos” (**Gestora/E. R. Oratório Festivo São João Bosco/Aracaju-SE**).

5.3.4 Política Públicas

Os gestores relatam que as políticas públicas para o uso das tecnologias na unidade escolar são da Secretaria de Educação (SEED-SE), verbas oriundas do Governo Federal, do FNDE, PDE, PDDE, PROFIN, PROINFO (Laboratórios de Informática).

Nós recebíamos do PROFIN e do PDE o valor era muito pouco tínhamos muita prestação de contas, mas comprávamos para materiais pendentes e pedagógico, com o dinheiro do PROFIN comprávamos cartuchos para impressora, tinta, e impressoras **(Gestora/E. R. Oratório Festivo São João Bosco/Aracaju-SE).**

Ao falarmos de políticas públicas em educação, é necessário destacar a variedade de programas que são criados sem uma consulta aos profissionais da educação e da comunidade escolar, e são colocados para instituições escolares, sem observar a estrutura das escolas e as suas necessidades, e não existe uma continuidade ou levantamento de estudos pedagógicos sobre resultados, e os investimentos acontecem sem efeitos satisfatórios. Como exemplo, relaciono o Programa Um Computador por Aluno (UCA), em 2007.

Entre os Programas e Projetos Nacionais, relato o CIED/1988 (Centro de Informática Educativa); o PROINFO/1997 (Programa Informática na Educação); Programa Salto para o Futuro/1996; PROINESP/2002 (Programa de Informática de Educação Especial); TV Escola/2001; Programa de Informação Continuada em Mídias na Educação/2006. Os incentivos das políticas educacionais geraram o aparecimento de programas e projetos no país, com a proposição da inserção das tecnologias no campo educacional em vários Estados. Em Sergipe não foi diferente, com a realização do PROINFO, Programa Salto para o Futuro, PROINESP, TV Escola, Programa de Informação Continuada em Mídias na Educação.

A Divisão de Tecnologias de Ensino (DITE), ao realizar uma parceria com instituições e fundações como Banco do Brasil e Fundação Roberto Marinho, desenvolveu O Projeto Vídeo Escola, facilitando o contato com as tecnologias e a educação, surgindo outros projetos e programas, a exemplo do Projeto Intel Educação para o Futuro e o Programa “Tô no mundo”, do Instituto Oi futuro. Ao perceber modificações no fator educacional, a DITE promoveu a origem dos seguintes projetos: Projeto Alfabetização com o uso de Multimídias; Projeto Diário de Classe e programas como Rádio Educação.

Vamos ter Programas e Projetos com incentivo ao uso das TIC, através de financiamentos do Governo Federal, em que vários estados que recebem incentivos para implantarem e viabilizar essas políticas. Os Gestores recebem a responsabilidade na forma de viabilizar o conduzir para o uso pedagógico das TIC em sua consonância com esse novo modelo de educação, mas a condução apresenta dificuldades não só nessa pesquisa, como também nos estudos de Coelho (2014), Pereira (2015) e Silva (2014).

Esses pesquisadores enfatizam falta de estrutura, segurança, manutenção ou assistência. O Estado ou a unidade escolar não consegue conduzir a integração de suas ações e foge da sua responsabilidade de garantir uma educação de qualidade e inovadora, mediada pelas TIC, e conduz a uma estratégia que possui máquinas com a função de contribuir para viabilizar a educação, mas, na realidade, nessas escolas/colégios, essas tecnologias que não funcionam e não são utilizadas para a sua proposta inicial que é facilitar o acesso ao conhecimento e aprendizagem e não gerar problemas ao viabilizar as TIC.

A pesquisa destaca que, tanto nos documentos que foram observados, como no Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar, Dossiê do PNRGE quando nas falas dos gestores através das entrevistas; as TIC são apenas citadas para apoio aos projetos de arte, montagem de vídeos, mas não trazem com clareza seu lugar no planejamento pedagógico e sua contribuição para a melhoria dos processos de aprendizagem, além de não descrever as ações sobre a formação de professores para seu uso e sua infraestrutura, conservação e manutenção.

6 CONCLUSÕES

Apesar desse espaço se definir como conclusões, quando o termo gera o encerramento de um determinado ciclo, reconheço que, mesmo numa tese, a proposta da pesquisa sobre Gestão de TIC nas escolas do Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar no Estado de Sergipe abre uma discussão e estudos que precisam ser continuados, e que, tenho certeza, não se resolvem nessa pesquisa.

Confirmando que a concretização de uma educação de base democrática e participativa, como propõe o PNRGE, possibilita contradições em relação às estruturas políticas do Estado em que os Gestores não são escolhidos pela comunidade escolar, através de eleições diretas e na condução do padrão da autoavaliação como proposta de um instrumento de avaliação do Prêmio, através do Dossiê que reforce o modelo democrático de gestão.

Das três Dimensões analisadas, sob a perspectiva da presença das TIC e suas consequências positivas e/ou negativas na Gestão, considerando: administração de serviços e recursos em que ressalta a utilização de materiais pedagógicos incluindo os recursos tecnológicos, uma proposta pedagógica que define as práticas e estratégias de currículo, a integração com os documentos indenitários das escolas – Regimento Escolar e Projeto Político Pedagógico, não são consolidados nos Dossiês de várias unidades que foram eleitas pelo Prêmio como modelos de Gestão Escolar no Estado.

Em relação aos documentos que influenciam no processo de autoavaliação, identifiquei falhas no processo, por não acontecer a integração entre o PPP e o Dossiê de inscrição, em quatro das sete unidades pesquisadas: E. E. Prof. Benedito Oliveira/Aracaju-SE, C. E. Prof. Leão Magno Batista/Socorro-SE, C. E. Eduardo Silveira/Itabaiana-SE, E. R. Oratório Festivo São João Bosco/Aracaju-SE.

Na pesquisa, a questão norteadora sobre como se configura, a partir da gestão, o processo de inserção das TIC em unidades que foram validadas e definidas pelo Prêmio Nacional em Gestão Escolar na Rede estadual de Sergipe no período de 1999 a 2015, é respondida com as inferências das deficiências na forma de condução entre TIC e as unidades escolares que receberam a classificação do PNRGE no Estado de Sergipe, em que ações que são descritas em Dossiês, nas práticas pedagógicas, fogem da sua realidade.

Essa afirmativa alcança uma consolidação na subquestão posterior, que faz uma descrição sobre a TIC e sua relação com os documentos pedagógicos e sua gestão. “Qual o lugar das TIC nas estratégias de gestão no espaço das escolas indicadas e que receberam o

prêmio, considerando o que se propõe o Projeto Político Pedagógico (PPP) e o Regimento Escolar (RE) e a percepção dos gestores?”. Neste sentido, destaco que, somente nas unidades C. E. Barão de Mauá/Aracaju-SE, C. E. Djenal Tavares de Queiroz/Moita Bonita-SE, C.E. Prof.^a Maria das Graças M. Moura/Itabi-SE, foram identificadas, parcialmente, uma definição para as TIC e uma preocupação com as tecnologias, mencionando os laboratórios de informática e relacionando sua presença no auxílio das práticas nas ações pedagógicas, administrativas e financeiras, e registram a preocupação com as TIC e relatam cursos, oficinas, palestras sobre tecnologias oferecidas pela Secretaria Estadual da Educação de Sergipe.

Mesmo considerando os usos no administrativo e a existência do projeto diário eletrônico, não houve menção, nas falas e nos documentos de destaque das Tecnologias na organização administrativa, nos diários de classe, organização da vida escolar dos alunos e das questões financeiras; o que nos leva a perceber um desconhecimento do papel das TIC nas dimensões administrativa e financeira, que facilitaria a gestão e o planejamento.

O objetivo geral dessa pesquisa foi “Investigar a gestão das Tecnologias de Informação e Comunicação, a partir das dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras nas escolas sergipanas, selecionadas e premiadas com o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar. Nesse percurso, ao realizar os objetivos definidos, traço uma linha com as políticas públicas e os programas e projetos de inserção das TIC, como o PROINFO, nos colégios/escolas, mas que ainda sempre encontraram dificuldades com o processo de gestão, a ausência de uma implementação associada à estrutura das unidades, sua manutenção e assistência, e a insuficiência de um Projeto Político Pedagógico que possa estabelecer a relação das experiências e práticas docentes voltadas para a aprendizagem e as atividades dos conteúdos expressos nas diferentes disciplinas no espaço escolar.

Sobre o Prêmio, observo que os conceitos sobre Gestão, na visão do PNRGE, não são claros e aparecem como um modelo democrático e participativo, mas o instrumento de autoavaliação precisa rever vários indicadores sobre a concepção de Gestão, no processo em que várias unidades escolares, que foram classificadas pelo Prêmio, não atendem aos requisitos solicitados, como a preservação da documentação e registros escolares, o patrimônio escolar associado aos equipamentos e ambientes, a organização financeira e o uso dos recursos para a melhoria da escola e a sua gestão dos recursos financeiros.

Nas falas dos Gestores sobre as TIC, nas diferentes dimensões, todos afirmam considerar que as TIC contribuem positivamente para o conhecimento e aprendizagem para os

alunos e conduz aulas mais atrativas através de pesquisas, do acesso às informações na internet e na integração de projetos científicos.

Em relação à necessidade de formação e capacitação dos professores, relacionada com o uso das TIC em sala de aula, aparece, como uma ação regular, no entanto, os documentos identitários das unidades não trazem referências a programas e/ou ações de capacitação/formação continuada dos professores, nem promovida pelas escolas e/ou pela SEED. Não há, portanto, uma prática de encontros, seminários, cursos, oficinas ou qualquer outra estratégia de formação continuada nos documentos RE, PPP e Dossiê das unidades pesquisadas, à exceção das três unidades escolares que respondem à subquestão norteadora.

Quando os laboratórios de informática possuem dificuldades associadas à manutenção e suporte, alguns dos gestores tentam resolver com a comunidade escolar, e quando a solução não é encontrada, é solicitada à Secretaria de Educação através da CODIN. Não foi identificado a menção sobre um plano de manutenção ou suporte, programado para ser mantido pelos programas de financiamento da escola, criando uma autonomia regular para o conserto e atualização das tecnologias em tempo, para dar continuidade às estratégias de usos pelos professores e alunos. A dependência da SEED parece ser a estratégia mais comum, embora com os problemas advindos dessa opção, permita uma crítica constante por todos da ineficiência da SEED atender a todos num curto espaço de tempo.

A Dimensão Administrativa ressalta o uso de vários equipamentos das tecnologias como Aparelho de Som, Rádio Escola, Televisão/TV Escola, Câmeras, laboratórios de informática etc., os quais contribuem, no processo da educação, com a inovação e incentivo ao ensino. Na Dimensão Financeira, é necessário destacar as fontes de financiamento aos programas e projetos realizados, como os recursos do PDDE, PDE e PROFIN. Em relação às TIC, somente ocorre compra de cartuchos de tintas e peças, com uma redução de explicações nos documentos sobre os suprimentos no conserto e reposição de peças e maquinários.

O destino dos financiamentos aparece através do PDDE (Manutenção e compra de material dos laboratórios de informática, rádio, material pedagógico, capital e permanente), PDE (Rádio Escola, material de capital, máquina de xerox), PROFIN (Tecnologias, impressora, cartuchos, material pendente e pedagógico), MEC (Laboratórios de Informática).

Percebo que os Gestores possuem uma satisfação ao realizarem o processo de autoavaliação do Prêmio Gestão Escolar, pelo reconhecer do seu trabalho pedagógico, e afirmam que o intercâmbio é um processo de conhecer outros padrões de educação, como uma forma de adquirir conhecimentos para gerenciar as ações pedagógicas.

O PNRGE, como uma política de incentivo às práticas democráticas, precisa avaliar o próprio processo e seus instrumentos, pois não existe um acompanhamento e avaliação das ações que subsidiaram a premiação, para manter e fortalecer as esferas pedagógicas, administrativas e financeiras das unidades escolares, que são padrões validados pelo Prêmio.

Essas unidades perderam, muito rapidamente, as características destacadas pelo Prêmio Gestão Escolar, principalmente quando ocorrem mudanças na gestão, fruto do processo não democrático de indicação política. Considerando que, das unidades premiadas pesquisadas, somente o C. E. Barão de Mauá/Aracaju-SE, o C. E. Djenal Tavares de Queiroz/Moita Bonita-SE, e o C. E. Prof.^a Maria das Graças M. Moura/Itabi-SE mantiveram, por mais tempo, as conquistas de um modelo democrático que envolveu toda a comunidade escolar nas ações e resolução de problemas identificados, mapeados e planejados em sua solução, o que lhe rendeu, acredito, sua classificação. Após a mudança de gestão, ainda foi possível encontrar na coordenação pedagógica e corpo docente, educadores que incentivaram e participaram na inscrição no Prêmio, dando continuidade aos projetos e ações que foram destaques.

Inseridas no espaço das escolas públicas estaduais, as TIC são produtos da implementação de programas governamentais nacionais, que não são contempladas enquanto ações no Estado e nas unidades escolares; não são consideradas nas exigências e indicadores de avaliação de qualidade na Gestão nos instrumentos propostos pelo PNRGE, e não estão nas práticas da gestão escolar da rede pública do Estado de Sergipe, desarticuladas, portanto das políticas que atendem as escolas públicas.

Em relação aos instrumentos indenitários das unidades pesquisadas – PPP e RE – que resultam de uma construção coletiva das práticas sociais, com a integração de diferentes segmentos da comunidade escolar, em que esse planejar fundamenta o construir de uma educação que é presente na interligação entre teoria e prática, quatro escolas/colégios seguintes não definem o que são TIC e seu papel na educação, assim como não propõem estratégias e/ou orientações de seu uso no espaço escolar.

As tecnologias, quando aparecem nos PPP e RE, sua forma de uso administrativo ou pedagógico não é clara, e muito menos relacionada às atividades pedagógicas em sala de aula, ocorrendo citações no PPP sobre a Sala de vídeo; Sala de Recursos Multifuncional, com reduzidas explicações da prática educacional relacionado a esses espaços. No RE da E. E. Prof. Benedito Oliveira/Aracaju-SE, C. E. Prof. Leão Magno Batista/Socorro-SE, C.E.Edurado Silveira/Itabaiana-SE, e E. R. Oratório Festivo São João Bosco/Aracaju-SE, surge o explicar

que a Sala de Vídeo e a Sala de Multimídia irá proporcionar o uso dos meios tecnológicos para aprendizagem sem detalhes específicos.

Dificuldades no percurso e novos encaminhamentos de pesquisa

Mesmo com um projeto bem definido e objetivo e estratégias bem detalhadas, ao desenvolver uma pesquisa surgem dificuldades que não estavam no contexto do campo. Encontrei dificuldades na coleta de documentos e no levantamento dos registros que contribuíssem para uma narrativa nítida sobre Gestão/Tecnologias/PNRGE, pois várias instituições não organizaram, catalogaram, guardaram nem conservaram os documentos em seu processo histórico.

Quando recorro à busca dos registros dos Dossiês, solicitados à SEED, responsável pela divulgação do Prêmio e pelo acompanhamento e orientação das unidades no Estado, não foi possível localizar as cópias de todos os Dossiês. No CONSED, os contatos telefônicos e e-mail não redundaram a positividade para conseguir mais informações sobre o Prêmio, e sua constituição, e o sistema de inscrição, e os próprios Dossiês dos inscritos e premiados.

A busca em sua plataforma também se tornou pouco elucidativa, e reforça as incoerências em relação à preservação dos documentos, por sua importância histórica e social nas escolas/colégios, e, como é um Conselho de Secretários de Estado, em relação ao incentivo e apoio, a implantação de políticas mais democráticas de gestão nos estados, já que no instrumento de autoavaliação/PNRGE o único instrumento de avaliação do Prêmio propõe premiar um modelo de escola democrática.

Em relação às unidades escolares, já destacamos a falta de organização de sua documentação, principalmente em relação ao Prêmio. A substituição dos Gestores que coordenaram a inscrição no prêmio, por aposentadoria ou substituição política, demonstrou que as ações não foram incorporadas pela comunidade, a ponto de gerar uma cultura democrática, participativa e inovadora permanente.

Documentos desapareceram. Para a maioria, só foi possível resgatá-los nas mãos dos próprios gestores. Os documentos identitários dessas unidades não estavam disponíveis para consulta pública, alguns nem estavam na unidade, como os da E. E. Prof. Benedito Oliveira/Aracaju-SE, do C. E. Prof. Leão Magno Batista/Socorro-SE, e do C. E. Eduardo Silveira/Itabaiana-SE.

Considerando a sociedade que temos, dominada pelas Tecnologias Digitais em Rede, e o perfil das crianças e jovens no uso cotidiano dessas tecnologias, principalmente as móveis, tornam-se essenciais novos estudos sobre o processo da Gestão relacionada às TIC e sua associação com programas e políticas de governo, a exemplo do PNRGE, em que possam contribuir para a reformulações do currículo, dos documentos identitários da escola e das práticas culturais de uso das TIC nos espaços escolares, como mediadoras do processo de aprendizagem, considerando as diversas dimensões da gestão e suas especificidades.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Márcia Ângela da S. Formação em gestão escolar no Brasil nos anos 2000: políticas e práticas. In: **Revista brasileira de política e administração da educação**. v.27. n.1p. 67-82. jan/abr. 2011, Porto Alegre-RS.
- ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. **Tecnologias e gestão do conhecimento na escola**. In: VIEIRA, Alexandre Thomas; ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de; ALONSO, Myrtes. (Orgs). Gestão educacional e tecnologia. Avercamp, São Paulo 2003.
- AMÂNCIO, Nilvânia Menezes. **A gestão escolar no contexto de crise do capital: a transposição do modelo empresarial para a escola pública da Rede Estadual do Ceará**. 2016. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016.
- ARANHA, Elvira Maria Godinho. **Equipe gestora escolar: as significações que as participantes atribuem à sua atividade na escola - um estudo na perspectiva sócio-histórica**. Tese (Doutorado em Educação) Pontifícia Universidade Federal Católica de São Paulo, São Paulo, 2015.
- ARIOSI, Cinthia Magda Fernandes. **Organização e gestão democrática na escola de educação infantil: análises dos limites e perspectivas nas realidades brasileira e italiana**. Tese (Doutorado em Educação) Universidade Estadual Paulista, Marília, 2010.
- ARRUDA, Cleberson Pereira. **A gestão escolar e o paradigma multidimensional da administração da educação**. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2012.
- BARBOSA, Alexandre F. **Educação e tecnologias no Brasil: um estudo de caso longitudinal sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação em 12 escolas públicas/Núcleo de informação e coordenação do Ponto BR -1**. ed. São Paulo: Comitê Gestor da internet no Brasil, 2016.
- BARROSO, Rita de Cássia Amorim. **PROINFO em Sergipe e a política estadual de inserção das TIC na educação: um olhar sobre a formação de professores nos NTE de Lagarto e Aracaju**. Dissertação (Mestrado em Educação). PPEd/Unit. Aracaju-SE, 2012.
- BARDIN, L. **Análise do conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BERGER, Miguel André. **A pesquisa educacional e as questões da educação na contemporaneidade**. Maceió: EDUFAL, 2010.
- BERNARDES, Débora A. Mendonça. **Gestão: o caminho para mudança**. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais, 2012.
- BEZERRA, Ada Augusta Celestino. **Gestão democrática da construção de uma proposta curricular no ensino público: a experiência de Aracaju**. Macéio: EDUFAL, 2007.
- BEZERRA, Ada Augusta Celestino. **Administrador escolar – especialista ou educador? Uma análise a partir do caso sergipano**. 2. ed. Fortaleza: Edições UFC, 2017.

BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria a aos métodos.** Porto/Portugal: Porto editora, 2013. Edição Ludomedia.

BRANDÃO, Carlos da Fonseca. **LDB passo a passo: Lei de diretrizes e bases da educação nacional, Lei nº 9.394.** 4. ed. Ver. ampl. Avercamp, São Paulo 2010.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação 2014-2024** [recurso eletrônico]: Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014. 86 p. – (Série legislação; n. 125).

BRASIL. Presidência da República. **Constituição Federal.** Senado Federal. Brasília-DF, 2015.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014.** Plano Nacional de Educação (PNE). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm>. Acesso em 14 de out. 2015.

BRISAC, Clareane Lima Carneiro. **A organização do ensino em ciclos e as demandas para a gestão em escolas públicas estaduais na cidade de São Paulo.** Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2010.

CARA, Daniel. **Tudo que aprecia ser sólido se desmanchou no ar: o desmonte das políticas de educação.** In: CRUZ, Rosana Evangelista da; SILVA, Samara de Oliveira (Orgs). *Gestão da política nacional de educação: desafios contemporâneos para garantia do direito a educação.* Teresina: EDUFPI, 2016.

CARNEIRO, Túlio Andrade. **Financiamento, gestão e qualidade da educação escolar: um estudo de caso em escolas públicas da cidade do Recife.** Tese (Doutorado em Educação), Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012.

CARNEIRO, Nelcídio Geraldo. **O papel da gestão escolar no processo de melhoria da qualidade do ensino: o caso da Escola Estadual Matta Machado.** Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais, 2014.

CAROTA, Filipe Pimenta. **A gestão democrática da escola pública no Prêmio Gestão Escolar: concepções e modelos da organização escolar.** Dissertação de Mestrado, 129 f. Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita filho Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Franca-SP, 2015.

CARVALHO, Jailda E. do Nascimento. **Políticas públicas e formação de docentes: um estudo dos Programas Gestar II e PROGESTÃO no município de Coronel João Sá/BA.** Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Federal de Sergipe, São Cristovão, 2013.

CASTRO, Márcia Ferreira de. **A organização escolar para a integração das novas tecnologias de Informação e comunicação ao processo de ensino e aprendizagem.** Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Araraquara-SP, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: Abordagens prescritivas e normativas.** Volume I. 7 ed. Barueri, SP, 2014.

COELHO, Livia Andrade. **Contextos de uma política pública:** (des)caminhos dos governos para inserção de tecnologias digitais nas escolas públicas. 214 f. (Doutorado em Educação) Salvador. Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Educação. Pós-graduação em Educação. Salvador, 2014.

COELHO, Adriano de Sales. **Gestão escolar e inovação:** novas tendências em gestão escolar a partir das teorias de gestão da inovação. Tese (Doutorado em Educação), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011.

COELHO, Paula Cristiane. A. **A participação das crianças na gestão escolar.** Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2012.

CONCEIÇÃO, Sheilla Silva da. **Informática educacional na Rede Pública de Ensino Estadual: O PROINFO em Aracaju.** São Cristóvão: Editora UFS, 2012.

CÓSSIO, Maria de Fátima et al. **Gestão educacional e reinvenção da democracia:** questões sobre regulação e emancipação. In: Revista brasileira de política e administração da educação. v.26. n.2. p. 325-341. mai./ago. 2010, Porto Alegre-RS.

COSTA, Áurea de Carvalho. O regime de colaboração entre União, estados e municípios no financiamento no Brasil. In: **Revista brasileira de política e administração da educação.** v.26. n.1.p. 105-121. Jan./abr.2010, Porto Alegre-RS.

COSTA, José Manoel Moran. **Gestão inovadora com tecnologias.** In: VIEIRA, Alexandre Thomas; ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de; ALONSO, Myrtes.(Orgs). Gestão educacional e tecnologia. São Paulo: Avercamp, 2003.

CRUZ, Rosana Evangelista da; SILVA, Samara de Oliveira (Orgs). **Gestão da política nacional de educação:** desafios contemporâneos para garantia do direito a educação. Teresina: EDUFPI, 2016.

DAVIES, Nicholas. **Desafios do financiamento em planos de educação.** In: CRUZ, Rosana Evangelista da; SILVA, Samara de Oliveira (Orgs). Gestão da política nacional de educação: desafios contemporâneos para garantia do direito a educação. Teresina: EDUFPI, 2016.

EVANGELISTA, Abigail Bastos. A gestão de escolas rurais no contexto das políticas públicas de educação do campo. Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita Filho, Araracuara, 2016.

FARIA, Roselita Soares de. **Evasão e permanência na EJA:** por um trabalho de qualidade na gestão de uma escola da rede municipal de Belo Horizonte. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais, 2013.

FERREIRA, Ana Elisa Sobral Caetano da Silva. **Sistema de gestão de aprendizagem e o professor no século XXI:** uma análise discursiva dos efeitos das tecnologias digitais de informação e comunicação na formação docente. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de São Carlos. São Carlos-SP, 2016.

FRAIZ, Rosana Cristina Carvalho. **O imaginário de poder e autoridade e a gestão escolar.** Tese (Doutorado em Educação) Universidade Estadual Paulista Faculdade de Ciências e Letras, Araracuara, 2013

GOMES, Cláudia C. Cavalcante. **A gestão democrática da educação em Alagoas.** Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2013.

GRAMSCI, Antônio. **Concepção dialética da história.** 4. ed. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, 1980.

GRAMSCI, Antônio. **Cadernos do cárcere.** 2. ed. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, 2001.

KLÉBIS, Augusta Boa Sorte Oliveira. **Concepção de gestão escolar: a perspectiva dos documentos oficiais e dos programas de formação continuada de diretores de escola no Estado de São Paulo - 1990/2009.** Tese (Doutorado em Educação), Universidade Estadual Paulista, São Paulo, 2010.

LIMA, Licínio C. Construindo modelos de gestão escolar. **Cadernos de organização e gestão curricular.** Editora: Instituto de Inovação Educacional, Lisboa, 1996,

LIMA, Magali Bernardes Vargas de. **A organização do trabalho de uma equipe gestora e o desempenho escolar dos alunos.** Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita Filho, Araraquara, 2013.

LIMA, Medeiros, Mirna de. **Gestores escolares: um estudo das características e práticas administrativas presentes na gestão de escolas públicas com melhor desempenho relativo do Estado de São Paulo.** Dissertação (Mestrado em Educação) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, 2011.

LINHARES, Ronaldo Nunes. **Gestão em comunicação e educação: o audiovisual no espaço escolar.** Maceió: EDUFAL, 2007.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola.** 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. Série Cadernos de Gestão.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MACEDO, Leila Cordeiro; DIAS, Adelaide Alves. **A política de financiamento da educação no Brasil e a educação infantil.** In: Revista brasileira de política e administração da educação. v. 27. n. 2.p.165-184. mai./ago. 2011, Porto Alegre-RS.

MACHADO, do Rosário Cavalcante. **O gestor escolar e os desafios da apropriação dos resultados das avaliações em larga escala: impactos de intervenções pedagógicas em quatro escolas amazonenses.** Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Federal de Juiz de Fora, Viçosa, 2016.

MAIA, Graziela Z. A. **As publicações da ANPAE e a trajetória do conhecimento em administração da educação no Brasil**. In: Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. Porto Alegre, v. 24, n. 1, p. 31-35, 2008.

MARTIN-BARBERO, Jesus. **A comunicação na educação**. São Paulo. Ed. Contexto, 2014.

MELLO, Rita de C. de Assumpção. **O papel do gestor escolar no processo de melhoria da qualidade de ensino: o caso do Colégio Estadual Princesa Isabel**. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais, 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Fundamentos, percalços e expansão das abordagens qualitativas**. In: SOUZA, Dayse Neri; COSTA, Antônio Pedro; SOUZA, Francislê Neri (org). **Investigação qualitativa: Inovação, dilemas e desafios**. Aveiro, Edição Ludomedia, 2016.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Tradução: de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

NASCIMENTO, Lindalva Gouveia. **A prática discursiva das contribuições da escola de gestores para a gestão escolar democrática**. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2012.

SOUZA, Neri de Souza F; COSTA, A. P; & MOREIRA, A. **Análise de Dados Qualitativos Suportada pelo Software WebQDA**. Comunicação apresentada na VII Conferência Internacional de TIC na Educação (Challenges), Universidade do Minho, 2011^a.

NEVES, Karina Hernandes. **IDEB: o caso de sucesso de uma escola do interior do Estado do Rio de Janeiro**. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais, 2012.

NOCOLETI, João Ernesto. **Arranjos de desenvolvimento da educação: uma alternativa partilhada de gestão municipal da educação**. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2014.

NOBRE, Luciano Matos. BEZERRA, Ada Augusta Celestino (Org). **Gestão escolar municipal: avanços e retrocessos**. Fortaleza: UFC, 2015.

NOBRE, Luciano Matos. **Modelo de gestão escolar implementado no sistema municipal de Aracaju no período de 1993 a 2002**. Dissertação (Mestrado em Educação), PPED/Unit, Aracaju, 2014.

OLIVEIRA, Andrea Silva de. **Gestão escolar e indicativos de qualidade: o que podemos aprender com a Escola CAIC Madezatti, em São Leopoldo**. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Rio Grande do Sul, 2015.

OLIVEIRA, Inês Barbosa de. A base nacional comum curricular (BNCC). In: CRUZ, Rosana Evangelista da; SILVA, Samara de Oliveira (Orgs). **Gestão da política nacional de educação: desafios contemporâneos para garantia do direito a educação**. Teresina: EDUFPI, 2016.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. Ed. ver. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **A gestão da política nacional de educação: desafios contemporâneos para garantia do direito à educação.** In: CRUZ, Rosana Evangelista da; SILVA, Samara de Oliveira (Orgs). *Gestão da política nacional de educação: desafios contemporâneos para garantia do direito a educação.* Teresina: EDUFPI, 2016.

PEREIRA, Max Augusto Franco. **A lousa digital interativa na rede pública municipal de ensino de Aracaju: uma tecnologia digital de informação e comunicação como fator de transformação social.** 250 f. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Federal de Sergipe, São Cristovão, 2015.

PIGATO, Decio Tadeu Dalcin. **Diagnóstico da realidade dos estudantes como parâmetro da gestão educacional na Rede Municipal de Educação de Viamão.** Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Vale do Rio dos Sinos, Porto alegre, 2016

PIMENTA, Dulcymar de Mello Gonçalves. **O programa de intervenção pedagógica-PIP/CBC em três escolas da SRE - Curvelo: análise das ações gestoras que contribuem para a melhoria dos resultados externos.** Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais, 2015

PINTO, Álvaro Vieira. **O conceito de tecnologia.** Contraponto, Rio de Janeiro, 2005.

PRETTO, Nelson de Luca. **Uma escola sem/com futuro: educação e multimídia.** Salvador, EDUFBA, 2013.

Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar: Escolas referência nacional em gestão 2003 a 2007. Consed. Brasília-DF, 2004.

Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar Ano Base/2007: Manual de orientações. Consed. Brasília-DF, 2007.

Prêmio Gestão Escolar 2012. Consed. Brasília-DF, 2012.

RODRIGUES, Rubson Marques; BRZEZINSKI, Iria. **Contradições da administração/gestão organizacional: ingenuidade teórica e perversidade lógica.** Brasília: Liber. 2013.

RÜDIGER, Francisco. **As teorias da cibercultura: perspectivas, questões e autores.** Porto Alegre: 2. ed. Sulina, 2013.

SALOMÃO, Maria Silvia Azarite. **Impacto de programas de formação continuada da Secretaria Estadual de Educação de São Paulo na gestão escolar.** Tese (Doutorado em Educação), Universidade Estadual Paulista, São Paulo, 2011.

SANTANA, Kátia de Cássia. **Efeitos do programa dinheiro direto na escola na gestão escolar.** Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerias, 2011.

SANTOS, Diana Viturino. **A gestão da informação na implementação do Programa Mais Educação na rede estadual de ensino de Sergipe.** Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Federal de Sergipe, São Cristovão, 2015.

SANTOS, Maria José de Souza. **Desafios e possibilidades da gestão democrática no Colégio Estadual Barão de Mauá.** Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2015.

SENNE, Marina Novaes de. **O papel do gestor na construção da moralidade na escola.** Tese (Doutorado em Educação), Universidade Estadual Paulista, São Paulo, 2016.

SHIROMA, Eneida et. al. **Política educacional.** Rio de Janeiro: DP&S, 2000

SILVA, Maria Léa Guimarães da. **A inclusão digital nas políticas de inserção das Tecnologias de Informação na Educação:** o discurso e prática do curso de formação de professores. 182 f. (Mestrado em Educação) Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Educação. Pós-graduação em Educação. Salvador, 2014.

SILVA, Camila Godói da. **Dimensões da gestão escolar:** saberes e prática do diretor de escola. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015.

SILVA, Irlene Nogueira da. **Práticas e gestão escolar:** Um estudo de caso na Escola Estadual Joaquim Maurício de Azevedo de Janaúba/MG. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais, 2015.

SILVA, Rute R. de Oliveira da. **Gestão escolar e alfabetização de crianças na escola pública.** Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010.

SILVA, Simônia Peres da. **O processo de implementação das políticas educacionais e repercussões nas formas de gestão da escola e no processo de ensino-aprendizagem:** o Pacto pela Educação em Goiás. Tese (Doutorado em Educação) Pontifícia universidade Católica de Goiás, Goiana, 2014.

SILVEIRA, Júnia Mariusa dos Santos Silveira. **O papel do diretor escolar na implementação das Tecnologias de Informação e Comunicação:** um estudo em duas escolas da Superintendência Regional de Ensino de Caratinga (MG). Dissertação (Mestrado Profissional). Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora-MG, 2015.

SILVERSTONE, Roger. **Por que estudar a mídia?** Tradução. Milton Camargo Mota. Edições Loyola, São Paulo, Brasil, 2002.

SOARES, Suely Cristina Araujo. **O equilíbrio entre as dimensões administrativa e pedagógica da gestão escolar como um desafio para diretores de escola:** o caso da superintendência regional de ensino de Pirapora-MG. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais, 2014.

SOUZA, Celina. **Políticas Públicas:** uma revisão da literatura. Sociologia, Porto Alegre, ano 8, n. 16, p. 20 -45, jul/dez 2006. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/soc/n16/a03n16>>. Acesso em 10 de out 2015.

TIZZEI, Paula Pondian. **Características da gestão em escolas com diferentes desempenhos dos alunos na rede municipal de Campinas.** Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2011.

TONI, Magda. **Programa de formação docente:** qualificando ações de gestão. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2016.

THUMS, Angela. **Práticas de gestão e cultura escolar:** um estudo de caso na Escola Municipal Santos Anjos. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Rio Grande do Sul, 2015.

VIEIRA, Alexandre Thomaz. **Organização e gestão escolar:** evolução dos conceitos In: VIEIRA, Alexandre Thomaz; ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de; ALONSO, Mirtes (Org). Gestão educacional e tecnologia. São Paulo: Avercamp, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Tradução Cristhian Mateus Herrera. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ANEXOS

ANEXO A – Parecer Consubstanciado do CEP**UNIVERSIDADE TIRADENTES -
UNIT****PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP****DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

Título da Pesquisa: Gestão das Tecnologias de Informação e Comunicação no Sistema Educacional Estadual de Sergipe

Pesquisador: Luciano Matos Nobre

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 66037316.7.0000.5371

Instituição Proponente: Universidade Tiradentes - UNIT

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 2.108.840

Apresentação do Projeto:

Resumo:

A década de 90 do século passado à implantação de programas educacionais voltados para à inserção de mídias e Tecnologias digitais de informação e comunicação às escolas como Vídeo-Escola, Proinfo e Proformação, Lousa digital, Projetor multimídia, Projeto UCA, entre outros, às Tecnologias passaram a ser utilizadas como um mecanismo de informação e comunicação na formação de professores, alunos e toda comunidade escolar. Às políticas públicas voltadas para o setor educacional começam a ser viabilizadas, com o fundamento de concretizar à inclusão digital, proporcionado por essas tecnologias nas escolas públicas, tendo sua implantação exigindo à colaboração e participação de instituições municipais, estaduais e federais e de toda à sociedade. O objetivo geral desse projeto de pesquisa é investigar se, e como estas Tecnologias afetaram o processo de gestão da escola, a partir das dimensões administrativas, financeiras e pedagógicas. Para tanto foram selecionadas 13 escolas da rede estadual que, inscritas no Prêmio Nacional de Gestão Escolar foram selecionadas e/ou finalistas e premiadas. O método é de base dialético, à metodologia é qualitativa de característica exploratória, pois envolve aspectos subjetivos no qual através dos dados procuro explicitar melhor o objeto/fenômeno analisado. Os instrumentos básicos de investigação são entrevistas semiestruturadas com Diretores/Gestores de escolas.

E-mail: cep@unit.br

Endereço: Campus Farolândia - Av. Murilo Dantas, 300 - DPE - Bloco F - Térreo

Bairro: Farolândia

Telefone: (79) 3218-2206

UF: SE

Telefone: (79) 3218-2206

CEP: 49.032-490

Fax: (79)3218-2100

Município: ARACAJU

Fax: (79)3218-2100



**UNIVERSIDADE TIRADENTES -
UNIT**

Continuação do Parecer: 2.108.840

inscritas, selecionadas e premiadas pelo Prêmio Gestão Escolar; documentos oficiais (Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar e outros) direcionados às políticas públicas e a legislação educacional sobre gestão escolar do Estado de Sergipe e a sua complementação através de uma bibliografia específica ao estudo

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Investigar a gestão das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), a partir das dimensões administrativas, financeiras e pedagógicas, de escolas que foram selecionadas e/ou premiadas com o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (PNRGE) da rede estadual de educação

Objetivo Secundário:

a) Descrever às políticas públicas direcionadas às TDIC presentes nas escolas estaduais classificadas no PNRGE; b) Explicar como às TDIC estão presentes na proposta política pedagógica das escolas e no projeto/relatório de inscrição para participação no PNRGE; c) Caracterizar o modelo de avaliação da gestão proposto pelo PNRGE com destaque para o lugar das TDIC como indicador de avaliação neste modelo; d) Identificar e analisar o impacto das TDIC nas práticas/modelos na gestão escolar considerando às facilidades e dificuldades nas dimensões: administrativa, financeira e pedagógica.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

O projeto de pesquisa apresenta as relações de riscos e benefícios de forma adequada, de acordo com a Resolução CNS nº 466/12.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se de uma pesquisa com grande relevância científica para a área educação

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

As documentações foram inseridas corretamente e encontram-se datadas e assinadas conforme as normas descritas na Resolução CNS nº 466/12.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não há pendências ou inadequações para este projeto de pesquisa.

Considerações Finais a critério do CEP:

PB: Plataforma Brasil; PD: Projeto detalhado; FR: folha de rosto.

O CEP informa que de acordo com a Resolução CNS nº 466/12, Diretrizes e normas XI. 1 – A

E-mail: cep@unit.br

Endereço: Campus Farolândia - Av. Murilo Dantas, 300 - DPE - Bloco F - Térreo

Bairro: Farolândia

CEP: 49.032-490

Telefone: (79) 3218-2206

Fax: (79)3218-2100

UF: SE

Município: ARACAJU

Telefone: (79) 3218-2206

Fax: (79)3218-2100


UNIVERSIDADE TIRADENTES -
UNIT

Continuação do Parecer: 2.108.840

responsabilidade do pesquisador é indelegável e indeclinável e compreende os aspectos éticos e legais e XI. 2 - XI.2 - Cabe ao pesquisador: a) apresentar o protocolo devidamente instruído ao CEP ou à CONEP, aguardando a decisão de aprovação ética, antes de iniciar a pesquisa; b) elaborar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e/ou Termo de Assentimento Livre e Esclarecido, quando necessário; c) desenvolver o projeto conforme delineado; d) elaborar e apresentar os relatórios parciais e final; e) apresentar dados solicitados pelo CEP ou pela CONEP a qualquer momento; f) manter os dados da pesquisa em arquivo, físico ou digital, sob sua guarda e responsabilidade, por um período de 5 anos após o término da pesquisa; g) encaminhar os resultados da pesquisa para publicação, com os devidos créditos aos pesquisadores associados e ao pessoal técnico integrante do projeto; e h) justificar fundamentadamente, perante o CEP ou a CONEP, interrupção do projeto ou a não publicação dos resultados.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_765131.pdf	23/05/2017 13:08:29	Luciano Matos Nobre	Aceito
Brochura Pesquisa	Respostaparecer.docx	23/05/2017 12:58:27	Luciano Matos Nobre	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Modeloprojeto.docx	23/05/2017 12:58:27	Luciano Matos Nobre	Aceito
Recurso Anexado pelo Pesquisador	Instrumento_de_Pesquisa_novo.pdf	23/05/2017 12:50:54	Luciano Matos Nobre	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_modificado.pdf	23/05/2017 12:50:00	Luciano Matos Nobre	Aceito
Declaração de Pesquisadores	DECLARACAOPESQUIS.pdf	20/03/2017 16:52:27	Luciano Matos Nobre	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	DINF.pdf	20/03/2017 16:48:39	Luciano Matos Nobre	Aceito

Declaração de Instituição e Infraestrutura	DECLARACAOUNIT.pdf	20/03/2017 16:48:24	Luciano Matos Nobre	Aceito
Folha de Rosto	imagem_3.pdf	03/11/2016 18:31:26	Luciano Matos Nobre	Aceito

Situação do Parecer:

Assinado por:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

ARACAJU, 08 de junho de 2017

Assinado por:

**ADRIANA KARLA DE LIMA
(Coordenador)**

E-mail: cep@unit.br

Endereço: Campus Farolândia - Av. Murilo Dantas, 300 - DPE - Bloco F - Térreo

Bairro: Farolândia

Telefone: (79) 3218-2206

UF: SE

CEP: 49.032-490

Fax: (79)3218-2100

Município: ARACAJU

APÊNDICES

APÊNDICE A - Escolas classificadas no Prêmio Gestão Escolar – Brasil

EDIÇÃO/ANO/ESCOLAS INSCRITAS/REFERÊNCIA BRASIL	ESCOLAS
1ª Edição 1999	<p>EPG Brasil Bolívia – Epiteciolândia (AC). EEF 31 de Março – Arapiraca (AL). EE Getúlio Vargas – Manaus (AM). Centro Integrado de Educação Luiz Navaro de Brito – Alagoinhas (BA). Escola Municipal de 1º Grau Jornalista Durval Aires – Maracanaú (CE). Centro de Ensino de 1º Grau Rodeador – Brazilândia (DF). EPG Ezequiel Fraga Rocha – Aracruz (ES). Colégio Estadual D. Iayá – Catalão (GO). Unidade Escolar Thales Ribeiro Gonçalves – Caxias (MA). E. E. do Sobradinho – São Tomé das Letras (MG). EEPG Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira – Nova Xavantina (MT). EMPEPG Irmã Edith Coelho Neto – Campo Grande (MS). EEPG Irmã Albertina Leitão – Santa Izabel (PA). Colégio Estadual João XXIII – Maringá (PR). Centro de Atenção Integral à Criança e ao Adolescente José Jofilly – Campina Grande (PB). EE Prof.ª Maria Galvão – Belo Jardim (PE). Unidade Escolar Joaquim Gomes Calado – Teresina (PI). EE Berilo Wanderley – Natal (RN). EEPG Julio Grau – Porto Alegre (RS). Escola Municipal Floresta – Paracambi (RJ). EE Prof.ª Genira Brito Rodrigues – Cantá (RR). Colégio Estadual Rodolfo Luzina – Nova Erechim (SC). EMEIEF Tenente Aviador Gomes Castro – Limeira (SP). EPG Edélzio Vieira de Melo – Capela (SE). Colégio Estadual D. Filomena de Paula – Miracema do Tocantins (TO).</p>
2ª Edição/2000/2.233/ Colégio Estadual Terra Boa Natal (RN)	<p>Rio Branco (AC) – EMEF Álvaro Vieira da Rocha. Arapiraca (AL) – EEF 31 de Março. • Manaus (AM) – EE Thomé de Medeiros Raposo. Santana (AP) – EE Augusto Antunes. Alagoinhas (BA) – Centro Estadual Luis Navarro de Brito. Massapé (CE) – EEFM Wilebaldo Aguiar. Sobradinho (DF) – Centro de Ensino de 1º Grau 6 de Sobradinho. Vitória (ES) – EPG José Áureo Monjardim. Santa Teresinha de Goiás (GO) – Colégio Estadual São Geraldo. Pedreiras (MA) – Unidade Integrada Socorro Catanhede Araxá (MG) – EE Loren Rios Feres. Araputanga (MT) – EEEF Dr. Joaquim Augusto da Costa Marques. Naviraí (MS) – Escola Municipal Maria de Lourdes Aquino Sotona. Belém (PA) – E.R.C Dona Alzira Teixeira de Souza. Monteiro (PB) – EEEFM José Leite de Souza. Carnaíba (PE) Escola Joaquim Mendes da Silva. Teresina (PI) – Unidade Escolar Júlia Nunes. Campina Grande do Sul (PR) – Colégio Estadual Terra Boa Natal (RN) – EE Prof. José Fernandes Machado. Carazinho (RS) – EMEF Eulália Vargas Albuquerque. Piraí (RJ) – EM Rosa Carelli da Costa. Porto Velho (RO) – EEEF São Luis. Cantá (RR) – EEEFM José Aureliano da Costa. Concórdia (SC) – Centro Educacional Olavo Cecco Rigon. Mirassol (SP) – EE Genaro Domarco. Nossa Senhora do Socorro (SE) – Escola de 1º Grau Prof.ª Júlia Teles. Porto Nacional (TO) – Colégio Estadual Irmã Aspásia.</p>
3ª Edição/2001/728/EE Desembargador Álvaro Ferreira Pinto. Cruzeta (RN)	<p>Rio Branco (AC) – EEF Prof. João Mariano da Silva. Arapiraca (AL) – EEF Gruta D'Água Manaus (AM) – EE Raimundo Gomes Nogueira. Itabuna (BA) – Colégio Estadual. Amélia Amado. Icapuí (CE) – EEFM Gabriel Epifânio dos Reis. Plano Piloto (DF) – Escola Classe 413 Sul. Vitória (ES) – CMEI Elza Lemos Andreatta. Ceres (GO) – Colégio Estadual Hélio Veloso. Imperatriz (MA) – Unidade Integrada Governador Archer. São Sebastião do Paraíso (MG) – EE Clóvis Salgado. Nova Xavantina (MT) – EE Juscelino Kubitschek de Oliveira. Bragança (PA) – EEEFM Mário Queiroz do Rosário Pombal (PB) – EEEFM Monsenhor Vicente Freitas. Bom Conselho (PE) – Escola Frei Caetano de Messina. Teresina (PI) – Centro de Educação Básica Governador Freitas Neto. Cascavel (PR) – EM Aníbal Lopes da Silva. Campos dos Goitacazes (RJ) – EE Desembargador Álvaro Ferreira Pinto. Cruzeta (RN) – EE Joaquim José de Medeiros. Porto Velho (RO) – EEEF Governador Petrônio Barcelos. Boa Vista (RR) – EM de Pré-Escola e 1º Grau Martinha Thury Vieira. Aracaju (SE) – EE Prof. Valnir Chagas.</p>

	Florianópolis (SC) – EEB Hilda Theodoro Vieira. Itaquaquecetuba (SP) – EE Parque Piratininga II. Paraíso do Tocantins (TO) – EE Paraíso do Norte.
4ª Edição/2002/ 2.773/Unidade Integrada Prof.ª Maria Helena Duarte/São Luis (MA)	Rio Branco (AC) – EE Rural Dr. Augusto Monteiro. Penedo (AL) – EE Cônego Teotônio Ribeiro. • Manaus (AM) – EE Prof. Waldir Garcia. Macapá (AP) – EE Tiradentes. Jaborandi (BA) – Colégio Estadual Francisco Moreira Alves. Camocim (CE) – EEF General Antonio da Silva Campos. Sobradinho (DF) – Centro Educacional 03 de Sobradinho. Nova Venécia (ES) – Escola de 1º e 2º Graus Alarico José de Lima. Padre Bernardo (GO) – Colégio Estadual José Monteiro de Lima. São Luis (MA) – Unidade Integrada Prof.ª Maria Helena Duarte. Muriaé (MG) – E.E. Walter Vasconcelos de Educação Especial. Nortelândia (MT) – EE Desembargador Olegário Moreira de Barros. Rio Brillhante (MS) – EE Fernando Correa da Costa. Belém (PA) – Unidade Municipal de Ed. Infantil Nossa Senhora do Perpétuo Socorro. João Pessoa (PB) – EEEF Olivina Olívia Carneiro da Cunha. Pesqueira (PE) – Escola Elizeu Araújo. Teresina (PI) – Unidade Escolar Martins Napoleão. Nova Londrina (PR) – Escola Consolidada Estadual Novo Horizonte. Quintino (RJ) – Escola Especial Favo de Mel. Currais Novos (RN) – EE Tristão de Barros. Jaru (RO) – EEEFM Capitão Silvio de Farias. Boa Vista (RR) – EE Monteiro Lobato. Aracaju (SE) – EE Dr. Manoel Luiz. Itapiranga (SC) – EEF Porto Novo. Limeira (SP) – EMEIEF Prof.ª Maria Aparecida de Luca Moore. Guaraí (TO) – Centro de Ensino Médio Oquerlina Torres.
5ª Edição/2004/2.120/Escola Prof.ª Jandira de Andrade/ Lima (PE)	Rio Branco (AC) – EEM Jornalista Armando Nogueira. Palmeira dos Índios (AL) – Escola Estadual Humberto Mendes. Manaus (AM) – EE Brigadeiro João Camarão Telles Ribeiro. Salvador (BA) – Colégio Estadual Prof.ª Maria Anita. Sobral (CE) – EEEF Ministro Jarbas Passarinho. Sobradinho (DF) – Centro de Ensino Fundamental 04. Linhares (ES) – EPSG Marília de Rezende Scarton Coutinho. Planaltina (GO) – Colégio Estadual Complexo 1. Codó (MA) – Complexo Educacional de Ensino Fundamental e Médio Colares. Moreira São Sebastião do Paraíso (MG) – EE Clóvis Salgado. Naviraí (MS) – Centro Integrado de Educação Infantil Maria José da Silva Cançado. Abaetetuba (PA) – Colégio São Francisco Xavier. Cabedelo (PB) – EM Rosa Figueiredo de Lima. Limoeiro (PE) – Escola Prof.ª Jandira de Andrade Lima (PE). Piri-piri (PI) – Unidade Escolar José Narciso da Rocha Filho. Guarapuava (PR) – Colégio Estadual Liane Marta da Costa. • Duque de Caxias (RJ) – EE Hervalina Diniz Pires. Ceará-Mirim (RN) – EE Monsenhor Celso Cicco. Porto Velho (RO) – EEEFM Prof.ª Flora Calheiros Cotrin. Boa Vista (RR) – EE de Tempo Integral Professor Severino Gonçalo Gomes Cavalcante. Aracaju (SE) – EE Prof. Valnir Chagas. Mafra (SC) – EE Prof. Mário de Oliveira Goeldner. São Bernardo do Campo (SP) – EE Francisco Cristiano Lima de Freitas. Palmas (TO) – Centro de Atenção Integral à Criança (CAIC).
6ª Edição/2005/2.252/Escola	Rio Branco (AC) – EEIF Duque de Caxias. Paulo Jacinto (AL) – EE Deputado José Medeiros. Manaus (AM) – EE Dom Jacson Damasceno Rodrigues. Macapá (AP) – EE Prof.ª Maria Carmelita do Carmo. Paulo Afonso (BA) – CIE de Paulo Afonso Dr. Luiz Viana Filho. Barro (CE) – EEFM Mauro Sampaio. Taguatinga (DF) – Escola Classe 15 de Taguatinga. Águia Branca (ES) – EEEFM Águia Branca. Carmo do Rio Verde (GO) – Colégio Estadual Maria Assunção de Azevedo. Alto Alegre do Pindaré (MA) – Unidade Integrada Pedro Neiva de Santana. Brasilândia de Minas (MG) – EE Dr. Cyro Goes. Rio Brillhante (MS) – EE Fernando Corrêa da Costa. Rondonópolis (MT) – EE Prof.ª Renilda Silva Moraes. • Bragança (PA) – EEEF Anexo I Cel. Aluizio Ferreira/Sementinha do Saber. Sapé (PB) – EEEIF Fazenda Buracão. Surubim (PE) – Escola Severino Farias. Teresina. (PI) – Unidade Escolar Professor Raldir Cavalcante Bastos.

Severino Farias Surubim (PE)	Cascatinha (PR) – EE Ângelo Trevisan. Itaperuna (RJ) – Colégio Estadual Luiz Ferraz. Acari (RN) – EE Prof. ^a Iracema Brandão de Araújo. Vilhena (RO) – EEEFM Álvares de Azevedo. Boa Vista (RR) – EE Professor Jaceguai Reis Cunha. Canela (RS) – EEEB Neusa Mari Pacheco – CIEP. Rio do Oeste (SC) – Escola de Educação Básica Expedicionário Mário Nardelli. Aracaju (SE) – EE Monteiro Lobato. Votuporanga (SP) – EE Prof. ^a Uzenir Coelho Zeitune. Porto Nacional (TO) – Centro de Ensino Médio Félix Camoa.
7ª Edição/2006/2.762/ Escola Luiz/Gonzaga/Duarte/Araripina (PE)	Feijó (AC) – EEF Raimundo Augusto de Araújo. Careiro-Castanho (AM) – Estadual Pedro dos Santos. Macapá (AP) – EE Prof ^a Raimunda Virgolino. Barra da Estiva (BA) – Colégio Estadual Nercy Antônio Duarte. Bela Cruz (CE) – EEF Monsenhor Odécio. Brasília (DF) – Escola Classe 39 de Taguatinga. Cachoeiro de Itapemirim (ES) – EEEFM Wilson Resende. Uruana (GO) – Colégio Estadual Zico Monteiro. Açailândia (MA) – CEEFM Lourenço Antonio Galletti. Ipatinga (MG) – EE Dom Helvécio. Campo Grande (MS) – EE Teotônio Vilela. Juara (MT) – EE Luiza Nunes Bezerra. Ananindeua (PA) – EEEF Elaine Ismaelino de Freitas. Campina Grande (PB) – EEEFM Severino Cabral. Araripina (PE) – Escola Luiz Gonzaga Duarte. Teresina (PI) – Unidade Escolar Professor Antônio Tarciso P. Silva. Paranavaí (PR) – Escola Municipal Hermeto Botelho. Rio de Janeiro (RJ) – Colégio Estadual Leopoldina da Silveira. Cruzeta (RN) – EE Joaquim José de Medeiros. Guajará - Mirim (RO) – EEEF Durvalina Estilbem de Oliveira. Boa Vista (RR) – EE Dom José Nepote. Alvorada (RS) – Colégio Estadual Érico Veríssimo. Pouso Redondo (SC) – EEB Letícia Possamai. Aracaju (SE) – EE Prof. Benedito Oliveira. Diadema (SP) – EE Anecondes Alves Ferreira. Alvorada (TO) – Colégio Estadual Adjúlio Balthazar.
8ª Edição/2007/1.551/Aprendizado Marista Padre Lancísio/Imperatriz (MA)	Rio Branco (AC) – EEEFM Alcimar Nunes Leitão. Junqueiro (AL) – EE Padre Aurélio Goés. Parintins (AM) – EE Araújo Filho. Salvador (BA) – EM do Parque São Cristóvão Prof. João Fernandes da Cunha. Maracanaú (CE) – Colégio Estadual Liceu de Maracanaú. Planaltina (DF) – Centro de Ensino Médio Stella dos Churubins Guimarães Trois. Serra (ES) – EEEFM Clóvis Borges Miguel. Silvânia (GO) – Aprendizado Marista Padre Lancísio. Imperatriz (MA) – Centro de Ensino Governador Archer. Naviraí (MS) – EMEF Prof ^a Maria de Lourdes Aquino Sotana. Juara (MT) – EE Iara Maria Minotto Gomes. Santarém (PA) – EMEF Deputado Ubaldo Corrêa. Taperoá (PB) – EEEFM Melquíades Vilar. Afogados da Ingazeira (PE) – Colégio Normal Estadual de Afogados da Ingazeira. Teresina (PI) – Unidade Escolar Prof ^a Júlia Nunes Alves. Planalto (PR) – Colégio Estadual João Zacco Paraná. Petrópolis (RJ) – EM Bataillard. Parnamirim (RN) – EE Dom Nivaldo Monte. Porto Velho (RO) – Instituto Estadual de Educação Carmela Dutra. Boa Vista (RR) – EE Prof ^a Maria dos Prazeres Mota. Bento Gonçalves (RS) – EEEF Anselmo Luigi Piccoli. Ituporanga (SC) – EEF Prof. João Carlos Thiesen. Sertãozinho (SP) – EE Doutor Isaías José Ferreira. Palmas (TO) – Centro de Ensino Médio Santa Rita de Cássia.
9ª Edição/2008/1.609/EEEF Bom Jesus/Boa Vista (RR)	Rio Branco (AC) – EEF Serafim da Silva Salgado. Maceió (AL) – EE Tavares Bastos. Manacapuru (AM) – EE Carlos Pinho. Salvador (BA) – EM Metodista Susana Wesley. Penaforte (CE) – EEFM Simão Ângelo. Brasília (DF) – Centro de Ensino Fundamental Polivalente. Brejetuba (ES) – EEEF Leogildo Severiano de Souza. Ivolândia (GO) – Colégio Estadual Antenor Padilha. São José de Ribamar (MA) – Centro de Ensino Sete de Setembro. Araxá (MG) – EE Professor Luiz Antônio Corrêa de Oliveira. João Pessoa (PB) – EEEFM Dr. Fernando Moura Cunha Lima. Venturosa (PE) – EE Quitéria Wanderley Simões. Maripá (PR) – Colégio Estadual Pio XII. Itaboraí (RJ) – CIEP Brizolão 415 Miguel de Cervantes. Parnamirim (RN) – EM Professor Luiz Maranhão Filho. Porto Velho (RO) – EEEF Bom Jesus. Boa Vista (RR) – EM Amazona Oliveira Monteiro. Nova Bréscia (RS) – EEEM Nova Bréscia. Atalanta (SC) – EEB Doutor Frederico Rolla. Aracaju (SE) – Colégio Estadual Senador José Alves do Nascimento. Limeira (SP) – EE Professor Antonio Perches Lordello. Arraias (TO) – EE Brigadeiro Felipe.
	Rio Branco (AC) – Escola Luíza Batista de Souza. Arapiraca (AL) – EE Adriano Jorge. Manaus (AM) – EE Augusto Carneiro dos Santos. Coutos (BA) – Centro Municipal de Educação Infantil Cid Passos. Juazeiro do Norte (CE) – EEFM Presidente Geisel. Planaltina (DF) – Centro de Educação Fundamental Nossa Senhora de Fátima. Aracruz (ES) – Centro Municipal de Educação Básica Mário

<p>10ª Edição/2009/1.900</p> <p>E.E Dr. Luiz Pinto de Almeida/Santa Rita do Sapucaí (MG)</p>	<p>Leal Silva. Iporá (GO) – CE Ariston Gomes da Silva. Santa Rita do Sapucaí (MG) – E.E Dr. Luiz Pinto de Almeida. Campo Grande (MS) – EE Profª Ada Teixeira dos Santos Pereira. Lucas do Rio Verde (MT) – EE Dom Bosco. Quixaba (PE) – Escola Tomé Francisco da Silva. Pinheiral (RJ) – CIEP Brizolão 291 Dom Martinho Schlude. Cruzeta (RN) – EE Otávio Lamartine. Vilhena (RO) – EEEF Marizeti Mendes de Oliveira. Boa Vista (RR) – EE São Vicente de Paula. Santa Maria (RS) – EEEB Augusto Ruschi. Alfredo Wagner (SC) – Escola de Educação Básica Silva Jardim. Nossa Senhora do Socorro (SE) – Colégio Estadual Professor Leão Magno Brasil. Taboão da Serra (SP) – EE Profª Julieta Caldas Ferraz. Dianópolis (TO) – EE Joca Costa</p>
<p>11ª Edição/2010/2.391/Colégio Estadual Casa Jovem II/ Igrapiúna (BA)</p>	<p>Rio Branco (AC) – EE Francisco Salgado Filho. Maceió (AL) – EE Geraldo Melo dos Santos. Manaus (AM) – EE Benjamim Magalhães Brandão. Igrapiúna (BA) – Colégio Estadual Casa Jovem II. Russas (CE) – CAIC - Centro de Atenção Integrada à Criança e ao Adolescente Senador Carlos Jereissati. Samambaia (DF) – Escola Classe 614 de Samambaia. Linhares (ES) – EEEF Profª Regina Banhos Paixão. Rubiataba (GO) – EE Oscar Campos. São Luís (MA) – Unidade Integrada Sagarana II. Belo Horizonte (MG) – EE Menino Jesus de Praga. Iguatemi (MS) – EE Paulo Freire. Rondonópolis (MT) – EE Odorico Leocádio da Rosa. Itaporanga (PB) – EEEF Padre Diniz. Arcoverde (PE) – Escola Monsenhor José Kehrl. Apucarana (PR) – Colégio Estadual Osmar Guaracy Freire. Barra Mansa (RJ) – EE Barão de Aiuruoca. Parnamirim (RN) – EM Profª Homero de Oliveira Dantas. Ji-Paraná (RO) – EEEFM Gonçalves Dias. Alto Alegre (RR) – EE Desembargador Sadoc Pereira. Três de Maio (RS) – EEEF Profª Glória Veronese. Blumenau (SC) – EEB Júlia Lopes de Almeida. Itabaiana (SE) – Colégio Estadual Eduardo Silveira. São Paulo (SP) – Escola Estadual Barragem II. Colinas do Tocantins (TO) – Escola Paroquial Nossa Senhora Aparecida.</p>
<p>12ª Edição/2011/2.903/ Presidente Costa e Silva/ Gurupi (TO)</p>	<p>Rio Branco (AC) – EEF Clínio Brandão. União dos Palmares (AL) – EE Dr. Jorge de Lima. Manaus (AM) – EM Albérico Antunes de Oliveira. Salvador (BA) – EM do Pq São Cristóvão Prof. João Fernandes da Cunha. Arneiroz (CE) – EEM Maria Dolores Petrola. Boa Esperança (ES) – EEEFM Antônio dos Santos Neves. Bela Vista de Goiás (GO) – EE José Pontes de Oliveira. Pedreiras (MA) – Centro de Ensino Oscar Galvão. Machado (MG) – EE Dom Pedro I. Campo Grande (MS) – EE Waldemir Barros da Silva. Rondonópolis (MT) – EE Profª Renilda Silva Moraes. Cabedelo (PB) – EM Rosa Figueiredo de Lima. Limoeiro (PE) – Ginásio de Limoeiro Arthur Correia de Oliveira. Teresina (PI) – CEEF de Tempo Integral Professor Raldir Cavalcante Bastos. Terra Boa (PR) – Colégio Estadual Helena Kolody. Teresópolis (RJ) – Centro Integrado de Agropecuária José Francisco Lippi. Caraúbas (RN) – EE Antonio Carlos. Porto Velho (RO) – EEEF Helio Neves Botelho. Boa Vista (RR) – EE Princesa Isabel. Horizontina (RS) – EMEF Espírito Santo. Joinville (SC) – Centro de Educação Infantil Municipal Raio de Sol. Aracaju (SE) – Escolas Reunidas Oratório Festivo São João Bosco. Serrana (SP) – EE Deputado José Costa. Gurupi (TO) – EE Presidente Costa e Silva.</p>
<p>13ª Edição/2012/9.693/ Escola Tomé Francisco da Silva/Quixaba (PE)</p>	<p>Rio Branco (AC) – EEF Georgete Eluan Kalume. Taquarana (AL) – EE Santos Ferraz. Manaus (AM) – EE Profª Roxana Pereira Bonessi. Simões Filho (BA) – EE Centro Educacional Santo Antônio. Limoeiro do Norte (CE) – Escola Judite Chaves Saraiva. Brasília (DF) – Centro de Ensino Médio Setor. Ecoporanga (ES) – EEEFM Ecoporanga. Trindade (GO) – Colégio Estadual Professor José dos Reis Mendes. Alto Alegre do Pindaré (MA) – Centro de Ed. Básica Sebastião Sudário Brilhante. Taiobeiras (MG) – EE Presidente Tancredo Neves. Campo Grande (MS) – EM Profª Iracema Maria Vicente. Lucas do Rio Verde (MT) – EE. Dom Bosco. Picuí (PB) – EEEFM Professor Lordão. Quixaba (PE) – Escola Tomé Francisco da Silva. Oeiras (PI) – Unidade Escolar Desembargador Pedro Sá. Curitiba (PR) – EE Dom Orione. Itaperuna (RJ) – Colégio Estadual Chequer Jorge. Natal (RN) – EE Presidente Kennedy. Nova Brasilândia (RO) – EEEF Rocha Pombo. Boa Vista (RR) – Escola Estadual Lobo Dálmada. São José do Inhacora (RS) – EMEI Paraíso da Criança. Leoberto Leal (SC) – EEB Bertino Silva. Aracaju (SE) – Colégio Estadual Barão de Mauá. Ilha Solteira (SP) – EE Prof.ª Lea Silva Moraes. Itacajá (TO) – Colégio Estadual de Itacajá.</p>
	<p>Tarauacá (AC) – Escola Rosaura Mourão da Rocha. Santana do Mundaú (AL) – EE Manoel de Matos. Itacoatiara (AM) – EE Senador João Bosco. Macapá (AP) –</p>

<p>14ª Edição/2013/9.199/EE/ Luiza Nunes Bezerra/ Juara (MT)</p>	<p>Escola Modelo Guanabara. Itabuna (BA) – Colégio Estadual Felix Mendonça. Camocim (CE) – Liceu de Camocim Deputado Murilo Aguiar. Planaltina (DF) – CEF 04 de Planaltina. Domingos Martins (ES) – EEEFM Gisela Sallooker Fayet. Goiatuba (GO) – Colégio Estadual de Goiatuba. Matinha (MA) – CE Aniceto Mariano Costa. Diamantina (MG) – EE Matta Machado. Campo Grande (MS) – EE Olinda Conceição Teixeira Bacha. Juara (MT) – EELuiza Nunes Bezerra. Abaetetuba (PA) – ERC EFM São Francisco Xavier. Campina Grande (PB) – EEEF Professor Itan Pereira. Petrolândia (PE) – Escola de Jatobá Ensino Fundamental e Médio. Monsenhor Hipólito (PI) – Unidade Escolar José Alvez Bezerra. Imbituva (PR) – Colégio Estadual Alcides Munhoz. Cambuci (RJ) – CE Waldemiro Pitta. Jaçanã (RN) – EE Prof.^a Terezinha Carolino de Souza. Vilhena (RO) – IEE Wilson Camargo. Boa Vista (RR) – EE Mario David Andreazza. Santa Maria (RS) – EEEB Augusto Ruschi. Xaxim (SC) – EEB Gomes Carneiro. Moita Bonita (SE) – Colégio Estadual General Djenal Tavares de Queiroz. Araras (SP) – Cesar Lacerda de Vergueiro Senador. Lavandeira (TO) – Colégio Estadual Lavandeira.</p>
---	--

Fonte: Prêmio Gestão Escolar, 2017

APÊNDICE B - Categorias Gestão e Tecnologias nos Projetos Políticos Pedagógicos e Regimentos Escolares

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP)/CATEGORIAS TECNOLOGIA E GESTÃO

PPP/UNIDADES EDUCACIONAIS	TECNOLOGIA	GESTÃO
COLÉGIO ESTADUAL BARÃO DE MAUÁ	<p>Referencial Teórico O atendimento oferecido no Atendimento Educacional Especializado (AEE) acontece em turno contrário ao que o aluno frequenta, pode ser individual ou em grupo e utiliza ferramentas de tecnologia assistiva, visando o desenvolvimento da autonomia do aluno.</p> <p>Face às novas exigências colocadas pelo desenvolvimento TIC e demais aspectos social e cultural, a educação precisa oportunizar ao educando ambiente propício a uma aprendizagem significativa, através do desenvolvimento de competências e habilidades cognitivas e culturais desejáveis ao pleno desenvolvimento humano.</p> <p>Essa concepção de mundo faz-se presente também em Phillippe Perrenoud (2000), quando trabalha a pedagogia diferenciada e indica as dez novas competências do professor para ensinar: organizar e dirigir situações de aprendizagem, administrar a progressão das aprendizagens, conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação, envolver os alunos em sua aprendizagem e em seu trabalho, trabalhar em equipe, participar da administração da escola, informar e envolver os pais, utilizar novas tecnologias, enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão e administrar sua própria formação contínua.</p> <p>4.7.5 Integração Comunidade e Escola</p> <p>A Casa de Ciência e Tecnologia de Aracaju – CCTECA, localizada no Parque Augusto Franco (Sementeira), é um projeto piloto da Prefeitura de Aracaju, financiado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia e mantido pela Semed, também possibilitam aos nossos alunos conhecimentos na prática envolvendo conteúdos de diversas disciplinas. Outro parceiro importante é a Schlumberger Excellence in Educational Development - SEED, organização educacional global sem fins lucrativos que faz parte da Schlumberger Limited, empresa global de serviços petrolíferos.</p>	<p>1.Apresentação O Projeto Político Pedagógico é um instrumento da gestão que expressa à proposta educativa da instituição, define o rumo, a intenção e os processos que serão utilizados para cumprir as metas e objetivos estabelecidos.</p> <p>2.Justificativa O PPP é o elemento norteador dos processos de gestão e ensino aprendizagem de todos na busca do alcance de seus objetivos considerando seus valores, sua visão de futuro e sua missão, vinculada à realidade do meio em que esta inserida.</p> <p>Desse modo, a gestão democrática, os processos de aprendizagem, o gerenciamento de recursos humanos, físicos, financeiros e do patrimônio da escola, avaliação institucional e liderança voltada para ações integradoras de todos os participantes do ambiente escolar, consolidando uma prática de gestão que fortaleça os vínculos entre a escola, à família e a comunidade.</p> <p>3.Referencial Teórico A Proposta Pedagógica do Colégio Estadual Barão de Mauá tem como princípios norteadores: autonomia, identidade, responsabilidade, criatividade, participação coletiva, cooperação, solidariedade, gestão democrática e organização, estabelecendo o diálogo como recurso metodológico básico no âmbito escolar e fazendo com que a escola cumpra a sua função social.</p> <p>4.6 Objetivos Estratégicos</p> <p>Garantir uma gestão participativa;</p>

	<p>Além de ter doado, em 2006, o nosso Laboratório de Tecnologia Educativa (LTE), a SEED desenvolve atividades com nossos alunos e professores dentro e fora da escola, inclusive viagem para outro estado (Rio de Janeiro), com tudo pago para professores e alunos.</p> <p>5.1.1 Nível/Modalidade</p> <p>Os legisladores definem o Ensino Fundamental como direito subjetivo e o tornam obrigatório, inclusive para os que nele não ingressaram na idade própria e tem como objetivo a formação básica do cidadão mediante:</p> <p>II. A compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade;</p> <p>São atribuições do professor do atendimento educacional especializado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento da funcionalidade e usabilidade dos recursos de tecnologia assistiva na sala de aula comum e demais ambientes escolares; <p>5.1.2 Estrutura Curricular</p> <p>Como Base Nacional Comum, temos as Linguagens, Códigos e suas Tecnologias que contemplam as disciplinas de Língua Portuguesa, Língua Inglesa, Língua Espanhola, Arte e Educação Física. Em Ciências da Natureza, Matemática e suas Tecnologias estão Ciências e Biologia, Física, Matemática, Química e em Ciências Humanas e suas Tecnologias encontram-se Filosofia, História, Geografia e Sociologia.</p> <p>Referencial curricular do Ensino Fundamental – Artes visuais – Série 9ª</p> <p>Habilidades: Contextualizar as produções artísticas impressionistas e pós-impressionistas com a tecnologia da época, como a fotografia, e sua libertação da representação realista;</p> <p>Referencial curricular do Ensino Fundamental – Ciências – Série 9ª</p> <p>Competências: Compreender a relação entre tecnologia, conhecimento científico e aplicações na melhoria da condição de vida e suas implicações ambientais;</p>	
--	---	--

	<p>Referencial curricular do Ensino Fundamental – História – Série 9ª</p> <p>Conteúdos: Ciência e Tecnologia na Europa do final do século XIX. Conceitos Básicos: Ciência; Tecnologia.</p> <p>Referenciais curriculares</p> <p>do Ensino Fundamental/Médio - Inglês – Séries 9ª/1ª/2ª/3ª</p> <p>Competências gerais: Utilizar a língua inglesa como ferramenta de acesso e diálogo com informações, tecnologias e culturas.</p> <p>Referencial curricular do Ensino Médio – Artes visuais – Séries 1ª/2ª</p> <p>Habilidades: Perceber a evolução da tecnologia, assim como, sua influência na arte e evolução do áudio visual;</p> <p>Referencial curricular do Ensino Médio – História – Série 2ª</p> <p>Competências gerais: Compreender e situar as diversas produções da cultura (as linguagens, as artes, a filosofia, a religião, as ciências e as tecnologias) nos contextos históricos de sua constituição e significação</p> <p>Referencial curricular do Ensino Médio - Biologia – Série 3ª</p> <p>Habilidades: Relacionar os conhecimentos genéticos com o desenvolvimento de tecnologias utilizadas pelo homem;</p> <p>Referencial curricular do Ensino Médio – Geografia – Série 3ª</p> <p>Conteúdos: Tecnologia de informação, transporte e as possibilidades do capital;</p> <p>Descrição das ações a serem desenvolvidas visando o aperfeiçoamento dos profissionais:</p> <p>Possuímos um número razoável de profissionais já capacitados e com cursos em andamento como: Progestão, Profuncionário, Introdução a Educação Digital, Tecnologias na Educação: Ensinando e Aprendendo com as TIC – 100 horas, Elaboração de Projetos, Espanhol e Cursos de Libras. A Secretaria de Estado da Educação – SEED utiliza nosso laboratório de Informática para formação de professores, pedagogos e servidores das escolas do bairro.</p>	
--	---	--

	<p>5.1.2 Estrutura Curricular</p> <p>Como Base Nacional Comum, temos as Linguagens, Códigos e suas Tecnologias que contemplam as disciplinas de Língua Portuguesa, Língua Inglesa, Língua Espanhola, Arte e Educação Física. Em Ciências da Natureza, Matemática e suas Tecnologias estão Ciências e Biologia, Física, Matemática, Química e em Ciências Humanas e suas Tecnologias encontram-se Filosofia, História, Geografia e Sociologia</p>	
<p>Escola Prof. Oliveira</p> <p>Estadual Benedito</p>	<p>Sem categorias</p>	<p>Objetivos específicos: 9. Assegurar a integração da gestão escolar com a comunidade.</p> <p>VIII Fundamentação Teórica</p> <p>Os estudos de Juan Carlos Tedesco o levaram à conclusão de que a qualidade da educação e seu maior ou menor dinamismo e eficiência, não têm relação direta com o caráter público ou privado dos estabelecimento de ensino e sim com a capacidade de levar à frente uma gestão autônoma, “ para introduzir dinamismo na gestão pública tem-se generalizado o consenso acerca das potencialidades das estratégias de descentralização e de maior autonomia aos estabelecimentos (TEDESCO In Gadotti, 2011, p. 228).</p>
<p>Colégio Djenal Queiróz</p> <p>Estadual Tavares de</p>	<p>1.Apresentação</p> <p>O laboratório de tecnologias educacionais (L.T.E.) passou a ser utilizado com mais frequência. Vários projetos foram desenvolvidos com o uso do L.T.E. e também diversas aulas são ministradas utilizando-se do seu espaço.</p> <p>Esse resultado de aprovações e resultados deve-se, em parte, à implementação de novas tecnologias educacionais, a exemplo de projetores multimídia, laboratório de informática, sala de vídeo e laboratório de Ciências, que são utilizados com muita frequência durante a semana pelos alunos e professores.</p> <p>Diante de um novo cenário tecnológico e digital em que se encontram os processos produtivos, torna-se inquestionável a inserção da tecnologia na educação. A utilização de tecnologias e mídias na escola é um processo complexo que requer um olhar mais abrangente sobre as novas</p>	<p>1.Introdução</p> <p>A realização da presente análise é entendida não só como um instrumento de avaliação, mas também como a elaboração de um diagnóstico do processo de gestão escolar e do levantamento de uma identidade institucional construída a partir da participação e da responsabilidade dos diferentes segmentos e instâncias da instituição. O levantamento da nossa identidade traduz não só o retrato da comunidade escolar, como também elucida a visão da comunidade local, que embora façam parte do processo de gestão educacional, são coautores no processo de formação de cidadãos.</p> <p>2.Apresentação</p> <p>A equipe gestora conta com uma diretora, duas coordenadoras e uma secretária, que apesar de serem</p>

	<p>formas de ensinar e aprender, bem como de se relacionar com o conhecimento e com o mundo.</p> <p>A portaria N°3700/2002 que cria os Núcleos de Tecnologia Educacional no Estado de Sergipe, no § 1º do Art.2 destaca que se entende como recursos tecnológicos as ações desenvolvidas pelo uso combinado ou não da telemática – computador, TV, vídeo, rádio – durante as atividades pedagógicas.</p> <p>Nesse sentido, a Política de utilização dos Laboratórios de Tecnologia Educacional destaca que o LTE é um espaço físico projetado para realização da prática pedagógica, em que se faz necessário a adoção de uma proposta de metodologia de projetos com a inserção da tecnologia, envolvendo professores, funcionários, comunidade, programas educacionais e alunos de forma geral.</p> <p>Uma escola que prepara cidadãos para o trabalho capacitando seus alunos a ingressarem na Universidade (Ensino Superior) buscando desenvolver novas competências e novos saberes que os habilitem a lidar com novas linguagens e tecnologias, assumindo o perfil de um novo tipo de profissional.</p> <p>Base Nacional Comum Será organizado em áreas de conhecimento, a saber;</p> <p>I – Linguagem, códigos e suas tecnologias, abrangendo: Um entendimento e uso das tecnologias de comunicação e informação bem como sua função integradora no desenvolvimento do conhecimento e na vida social.</p>	<p>nomeadas por indicação política, em 2007, porém o trabalho desenvolvido por todas é bastante reconhecido na comunidade escolar, pelo fato de ser uma verdadeira gestão democrática. Contando também com 04 funcionários de apoio efetivos, sendo: 01 vigilante, 03 executores de serviços básicos, admitidos no último concurso público. O objetivo da gestão é garantir os meios para a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos.</p> <p>Um aspecto relevante da gestão é o diálogo com professores e alunos, pois a coordenação reúne-se com cada turma periodicamente ou sempre que solicitado pela comunidade escolar. As reuniões com professores ocorrem constantemente, no intuito de democratizar todas as ações, principalmente no campo pedagógico. Essa nova postura de priorizar o diálogo permitiu aos alunos e professores tornarem-se sujeitos ativos do processo, no entanto, suas opiniões passaram a ser ouvidas e discutidas, produzindo um efeito muito positivo na gestão, pois quem opina adquire uma parcela da responsabilidade pela gestão de um processo. Os recursos financeiros adquiridos são gastos de forma participativa, transparente, o que contribui para uma melhor operacionalização da gestão.</p> <p>Nesse sentido, a atual gestão por meio da secretária de políticas culturais, criou a Diretoria de Educação e Comunicação para a cultura e assumiu o desenvolvimento de políticas transversais de Cultura e Educação, empenhando-se em promover a integração entre o Plano Nacional de Cultura (PNC) e o Plano Nacional de Educação (PNE).</p> <p>2.4 Objetivos</p> <p>Auxiliar no processo de gestão educacional escolar</p> <p>3- Diagnóstico</p> <p>O controle da frequência na escola tem sido realizado através da Ficha de Comunicação do Aluno Infrequente (FICAI) que constitui um documento elaborado pelo Conselho Tutelar e acompanhado pelo mesmo órgão e através de comunicados</p>
--	---	---

		<p>enviados aos pais informando-os sobre a ausência do aluno e solicitando a sua presença para maiores esclarecimentos. Diante dessa análise, percebe-se que a gestão escolar precisa ainda caminhar em direção a melhoria dos resultados educacionais, para reverter o atual quadro e para incentivar alunos e professores a superar metas e obstáculos.</p> <p>O ensino médio inovador implantado na escola para atender alunos do turno vespertino possibilitou uma melhoria significativa na gestão pedagógica se comparando com o Ensino Médio Regula</p>
Colégio Estadual Edélzio Vieira de Melo	<p>Recursos didáticos e pedagógicos A respeito dos recursos tecnológicos pode-se contar com o LTE conectado à internet, sala de vídeo, equipada com TV, DVD, Microsystems, caixas de som. A escola possui também retroprojeto, data show, filmadora câmera fotográfica e microfones. Metas de Planejamento: Laboratório de tecnologia e de ciências. Acesso as novas tecnologias. Colocar um profissional capacitado nos laboratórios de tecnologia e de ciências durante os três turnos de funcionamento da escola.</p>	<p>Neste contexto o Colégio Estadual Edélzio Vieira de Melo elaborou e executou seu primeiro Projeto Político Pedagógico (PPE), no ano de 1998, quando realizamos a primeira avaliação institucional, para concorrermos ao prêmio de referência em Gestão Escolar, do qual fomos vencedores. Metas de planejamentos: Adesão ao compromisso da gestão, cursos oferecidos pela SEED como jornada de Gestão e Progestão. Relacionamento de respeito à autonomia da gestão escolar</p>
Colégio Estadual Eduardo Silveira	<p>1.Introdução É, pois, um documento de ação reflexiva que se preocupa com o diagnostico, revelando toda a sua estrutura organizacional com missão de executar suas atividades teóricas e práticas, voltadas aos avanços tecnológicos e científicos, mas, sobretudo, humanos.</p> <p>4.Marco Referencial O currículo deve garantir o contato sistemático e interdisciplinar dos alunos com os saberes ligados à ciência, à arte e à tecnologia, criando condições para que estes estabeleçam uma relação crítica e participativa com as novas tecnologias de informação, mas também, que deve privilegiar a formação da pessoa humana, de maneira a desenvolver valores e competências necessárias de seu projeto individual, ao projeto da sociedade em que se situa.</p>	<p>2.Apresentação No que concerne à atual gestão, composta por Lindiane Nascimento Almeida, diretora, Cristiane Rocha Vital Pereira e Maria Amélia da Rocha Silva, coordenadoras, e Fábio Santos Barreto, secretário, há uma preocupação com a melhoria da qualidade de ensino e com a consequente satisfação da comunidade escolar</p>
Colégio Estadual Sen. José Alves do Nascimento	<p>Modalidades de ensino oferecidas pela escola Ensino Fundamental Objetivo a formação básica da pessoa II Compreensão do ambiente natural e social do sistema político da tecnologia e</p>	Sem categorias

	dos valores em que se fundamenta a sociedade;	
Escola Estadual Prof.^a Júlia Teles	Sem categorias	IV Caracterização da Escola Os gestores pertencem ao quadro do magistério e são nomeados através de portarias, enquanto aguardamos a implantação da gestão democrática, onde a comunidade escolar vai ter autonomia para escolher seus gestores.
Colégio Estadual Prof. Leão Magno Brasil	Objetivos Gerais para o aluno: Compreensão e uso das tecnologias	Sem categorias
Colégio Estadual Prof.^a Maria das Graças Menezes Moura	2.2.3 – Principais oportunidades: Acesso a novas tecnologias; 4.7.1 - Objetivos Promover a infoinclusão dos servidores, possibilitando o domínio das tecnologias da informação e comunicação, elementos imprescindíveis nos dias atuais;	1.Apresentação Em primeiro lugar, o Projeto pedagógico passou como proposta pedagógica, por um momento de discussões coletivas, envolvendo o corpo docente, discente, pais e comitê comunitário. Um grupo de trabalho foi criado para fazer pesquisa e levantamento de dados a respeito da vida sócio-econômica e também a perspectiva da comunidade em relação a educação que almeja e, no momento final, o Diretor o aprovou, na condição de responsável pela gestão da Instituição. 2.8.9 - Objetivos estratégicos Outrossim, entende-se que o projeto pedagógico de uma instituição não deve ser um documento escrito por um grupo de pessoas para que se cumpra uma formalidade, mas uma proposta coletiva que deve nascer no “chão da escola” e alicerçado no desafio da mudança e da transformação, tanto do ponto de vista pedagógico, quanto no aspecto da gestão escolar. 3 – Marco teórico Vinculada ao sistema de avaliação global de educação superior no Brasil, instituído pela Lei Federal n.º 10.861/2004, a concepção de avaliação institucional, centrada naquilo que é missão do CEPMGMMOURA e destacada nesse PPE, aponta para a necessidade de aperfeiçoar e redimensionar, atitudinalmente, as ações de uma gestão e suas relações com a sociedade. 4.1 – Ação pedagógica da escola O maior desafio da escola hoje é abrir-se à democratização do ensino apoiada numa gestão também democrática, uma

		<p>vez que ela permite a inserção de todos os seguimentos sociais em sua organização.</p> <p>4.6 - Gestão democrática</p> <p>O Colégio Estadual Professora Maria das Graças Menezes Moura, nos encontros realizados para definição da estrutura de organização de seu Projeto Pedagógico, apontou a gestão democrática como princípio para a consolidação da escola que se pretende, enquanto instituição de ensino.</p> <p>A gestão democrática escolar supõe a abertura de novos espaços de decisões, desenvolvendo projetos e propostas no âmbito interno e externo, opinando sobre a aplicação dos recursos financeiros, da atuação do Comitê Comunitário existentes na estrutura institucional do CEPMGMMOURA.</p> <p>“O desafio maior desse processo é o de transformar os modelos tradicionais e burocráticos de gestão, que se caracterizam pelo controle deficiente de gastos, ausência ou não do cumprimento dos objetivos e metas, carência de informações, equipes desmotivadas, em um modelo de gestão participativa, orgânica e eficaz...” (BRASIL; 2005; p.17).</p> <p>Dessa forma, a escola, por ser uma instituição social que apresenta objetivos sócio-políticos e pedagógicos, deve se apoiar na concepção de que as pessoas são agentes de mudanças; portanto, cada membro é indispensável na construção da gestão.</p> <p>4.8 - Acompanhamento e avaliação</p> <p>Em consonância com o Plano Nacional de Educação, faz-se necessário considerar alguns princípios que contribuirão para a garantia de resultados positivos, no decorrer da implementação do Projeto Pedagógico, quais sejam: Instituição e fortalecimento de canais de participação popular e democratização da gestão;</p>
<p>Escola Estadual Dr. Manoel Luiz</p>	<p>5.1.1 Nível/Modalidade</p> <p>A educação superior tem como uma de suas finalidades: o estímulo à criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; incentivar o trabalho de pesquisa e investigação e da criação e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo,</p>	<p>6. Sistema de Avaliação: Pressupostos para o ensino e aprendizagem</p> <p>A avaliação deve ser entendida como suporte do processo decisório da gestão da educação básica, bem como da relação ensino-aprendizagem nela desenvolvida.</p>

	<p>desenvolver o entendimento do home e do meio em que vive. Ela abrange os cursos de graduação, de pós-graduação e de extensão. No que se refere às modalidades de ensino que permitem os níveis anteriormente citados, tem-se:</p> <p>Educação profissional: que, integra às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia, conduz ao permanente desenvolvimento de aptidões par a vida produtiva. É destinada ao aluno matriculado ou egresso do ensino fundamental, médio e superior, bem como ao trabalhador em geral, jovem ou adulto (Art.39).</p>	
Colégio Estadual Monteiro Lobato	Sem categorias	<p>XV Objetivos estratégicos da proposta</p> <p>2. Democratizar a gestão escolar</p>
Escolas Reunidas Oratório Festivo São João Bosco	Sem categorias	Sem categorias
Escola Estadual Prof. Valnir Chagas	<p>Sala de Vídeo</p> <p>A sala de vídeo proporcionará a utilização de meios tecnológicos com o objetivo de ampliar os recursos relevantes ao processo ensino-aprendizagem.</p>	<p>Metas</p> <p>Descentralizar a gestão da escola;</p> <p>Histórico da Escola</p> <p>Convém ressaltar que a Escola foi contemplada com o Prêmio Referência em Gestão Escolar no ano de 2000 e 2003 em 2006, única escola de Sergipe a ganhar 2 medalhas de prata, 2 de menção honrosa, 2007 medalha bronze e menção honrosa nas Olimpíadas Brasileira de Matemática, fortalecendo assim cada vez mais o compromisso dos servidores que fazem educação neste espaço.</p> <p>Fundamentação Teórica</p> <p>Muito se tem debatido acerca do Projeto Político Pedagógico, após várias leituras, buscamos em nosso trabalho com o coletivo, sistematizar a prática diária das nossas ações, fundamentada na dinâmica e atuação da nova gestão.</p> <p>Aspectos Administrativos da Gestão da Escola</p> <p>A gestão segue os princípios da liberdade, democracia, solidariedade, prosperidade e justiça. A gestão escolar se propões também a estimular na comunidade a valorização da escola como instituição pública voltada para a promoção do bem comum coletivo.</p>

Fonte: Pesquisa do autor (2017)

REGIMENTO ESCOLAR (RE)/CATEGORIAS TECNOLOGIA E GESTÃO

REGIMENTO ESCOLAR/UNIDADES EDUCACIONAIS	TECNOLOGIA	GESTÃO
Colégio Estadual Barão de Mauá	<p>Seção I Dos Docentes</p> <p>VII - planejar e executar o trabalho docente, em consonância com a Projeto Pedagógico da Escola, atendendo ao avanço da tecnologia educacional e às diretrizes de ensino emanadas do órgão competente;</p> <p>Subseção I</p> <p>Do Ensino Fundamental</p> <p>II - promover a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, das artes, da tecnologia e dos valores em que se fundamenta a sociedade;</p> <p>Subseção II</p> <p>Do Ensino Médio</p> <p>VIII - integrar a educação e as dimensões do trabalho, da ciência, da tecnologia e da cultura como base da proposta e do desenvolvimento curricular;</p> <p>Subseção III</p> <p>Da Educação Especial</p> <p>Art. 102 – O Colégio Estadual Barão de Mauá, em colaboração com os órgãos de suporte da SEED, para oferta da EE, deve:</p> <p>VII - orientar os professores acerca do uso de recursos de tecnologias assistidas como tecnologias da informação e comunicação, comunicação alternativa e aumentativa, informática acessível, recursos ópticos e não ópticos, <i>softwares</i> específicos, códigos e linguagens, sistema <i>Braille</i>, atividades de orientação e mobilidade, utilizando-os de forma a ampliar habilidades funcionais dos estudantes, promovendo autonomia, atividade e participação; e</p> <p>Capítulo III Do serviço técnico-pedagógico</p> <p>Seção II Da Sala de Vídeo</p> <p>Art. 53 - A Sala de Vídeo proporcionará a utilização de meios tecnológicos com o objetivo de ampliar os recursos relevantes à educação.</p>	<p>Capítulo I</p> <p>Da Gestão Escolar</p> <p>Art. 6º - A Direção do Colégio Estadual Barão de Mauá, terá como observância os princípios de autonomia, coerência, pluralismo de ideias e concepções pedagógicas, mediante a:</p> <p>II - Autonomia da gestão pedagógica, administrativa e financeira respeitadas as diretrizes e normas vigentes;</p> <p>Art. 22 - São atribuições do Conselho Escolar:</p> <p>VII - fiscalizar, avaliar e deliberar sobre a gestão administrativa, pedagógica e financeira da escola;</p> <p>Art. 37 - No atendimento à gestão dos recursos financeiros da Escola, a SEED garantirá:</p> <p>I - a alocação de recursos financeiros do seu orçamento anual para o cumprimento do disposto no Art.19 da Lei Complementar nº 235/2014;</p> <p>II - transferência de recursos às escolas da Rede Estadual em consonância com a Lei nº 4.322, de 15 de dezembro de 2000;</p> <p>III - acompanhamento e assessoramento na aplicação dos recursos destinados às unidades de ensino.</p> <p>Art. 39 - O Plano de Aplicação dos Recursos Financeiros, que deve ser elaborado de acordo com o Plano de Gestão da Escola, deve atender às finalidades estabelecidas pelas respectivas fontes de financiamento, destinando-se à manutenção e ao desenvolvimento do ensino na forma definida na legislação vigente.</p> <p>§ 3º - Comprovada a irregularidade na gestão dos recursos que resulte em prejuízo financeiro para a unidade de ensino, os responsáveis devem recolher, à conta corrente específica do Conselho Escolar, o valor integral dos gastos irregulares, sem prejuízo</p>

	<p>Seção VI Da Sala de Multimídia</p> <p>Art. 70 - A Sala de Multimídia proporcionará a utilização de meios tecnológicos com o objetivo de ampliar os recursos relevantes ao processo ensino-aprendizagem.</p> <p>.</p>	<p>das demais penalidades legais cabíveis aos ordenadores de despesas.</p> <p>Art. 40 - A gestão pedagógica na Escola deve ser garantida mediante:</p> <p>I - ingresso e permanência, com sucesso, dos alunos na Escola, de acordo com a legislação vigente;</p> <p>II - planejamento participativo das atividades docentes;</p> <p>III - construção do conhecimento a partir de uma perspectiva interdisciplinar e coletiva;</p> <p>IV - busca permanente de transformação da escola em um ambiente organizado de aprendizagem em que todos os alunos satisfaçam suas necessidades fundamentais de aprendizagem;</p> <p>V - elaboração participativa do Projeto Pedagógico incluindo o Currículo da Escola.</p> <p>Subseção III</p> <p>Da Educação Especial</p> <p>Art. 102 – O Colégio Estadual Barão de Mauá, em colaboração com os órgãos de suporte da SEED, para oferta da EE, deve:</p> <p>VIII - estabelecer articulação entre os professores das classes comuns e do ensino especial visando à gestão eficiente e eficaz de processo pedagógico.</p> <p>Seção III</p> <p>Do Calendário Escolar</p> <p>Art. 112 - O Calendário Escolar será alimentado no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica - SIGA e afixado em lugar visível antes do início das aulas, pela Direção da Unidade Escolar, ouvidos os órgãos competentes.</p> <p>Seção V</p> <p>Do Conselho Escolar</p> <p>Art. 18 - O Conselho Escolar, órgão propulsor da gestão democrática nas unidades escolares da Rede Pública Estadual de Ensino, criado pela Lei</p>
--	---	--

		<p>Complementar nº 61, de 16 de julho de 2001 e regulamentado pela Lei Complementar nº 235/2014, é um colegiado permanente de debate, articulação e tomada decisões, no âmbito de sua competência, com a participação dos vários segmentos da comunidade escolar e comunidade local.</p> <p>Capítulo III</p> <p>Das normas de convivência</p> <p>Art. 184 - As normas de convivência escolar orientam as relações profissionais e interpessoais que ocorrem e se pautam em princípios de responsabilidades individual e coletiva, de solidariedade, de respeito, de direito, de ética, de pluralidade cultural, de autonomia e gestão democrática.</p>
Escola Estadual Prof. Benedito Oliveira	<p>Título I Da educação escolar Capítulo I Das finalidades e objetivos da escola Art.3. A Escola Estadual Prof. Benedito Oliveira, tendo em vista os fins da Educação Nacional, o Ensino Fundamental, propõe-se a alcançar os seguintes objetivos: VIII – Contribuir para o desenvolvimento e) das habilidades intelectuais e lhes permitam a formação de uma consciência crítica e reflexiva, de uma atitude científica e capacitam aluno para acompanhar as tecnologias do seu meio e de seu tempo;</p> <p>Título III Dos níveis e das modalidades da educação básica Capítulo I Do Ensino Fundamental II – A compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia e dos valores em que se fundamenta a sociedade</p>	<p>Título IV Da Gestão Escolar Art.9ª gestão, orientada pelos princípios de liberdade, democracia, solidariedade prosperidade e justiça, e pela participação efetiva dos diversos grupos de interesse envolvidos na vida da escola, objetiva a melhoria da qualidade do ensino.</p> <p>Art.10. A Gestão escolar se propõe também a estimular na comunidade a valorização da escola como uma instituição pública, voltada para a promoção do bem comum coletivo.</p>
Colégio Estadual Djenal Tavares de Queiróz	<p>Seção I Do Ensino Fundamental: II – a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade; Capítulo III Da sala de vídeo: Art. 102. A sala de vídeo proporcionará a utilização de meios tecnológicos com o objetivo de ampliar os recursos relevantes ao processo ensino-aprendizagem.</p>	<p>Título III Da gestão escolar Art. 11. A gestão, orientada pelos princípios de liberdade, democracia, solidariedade, prosperidade e justiça e pela participação efetiva dos diversos grupos de interesse envolvidos na vida escolar, objetiva a melhoria da qualidade de ensino. Art. 12. A gestão escolar se propõe também a estimular na comunidade a</p>

	<p>Parágrafo único. A utilização dos equipamentos à disposição dos usuários na sala de vídeo estará sujeito às normas de funcionamento estabelecidas no Projeto Pedagógico e no Plano Anual do colégio.</p> <p>Seção II do Ensino Médio: III – a transmissão de conhecimentos relativos aos fundamentos filosóficos, científicos e tecnológicos para a compreensão do universo, da sociedade e dos processos produtivos;</p> <p>Capítulo III Da sala de vídeo</p> <p>Art. 102. A sala de vídeo proporcionará a utilização de meios tecnológicos com o objetivo de ampliar os recursos relevantes ao processo ensino-aprendizagem.</p>	<p>valorização da escola como uma instituição pública, voltada para a promoção do bem comum coletivo.</p> <p>Art. 13. A gestão escolar será exercida pela seguinte estrutura administrativa: I – Diretoria; II – Secretaria; III – Comitê Comunitário; IV – magistério;</p>
<p>Colégio Estadual Edélzio Vieira de Melo</p>	<p>Subseção III Da Educação Especial</p> <p>Art. 102. O Colégio Estadual Edélzio Vieira de Melo, em colaboração com a Divisão da Educação Especial, para oferta da educação especial, deve:</p> <p>VII - orientar os professores acerca do uso de recursos de tecnologias assistidas como tecnologias da informação e comunicação, comunicação alternativa e aumentativa, informática acessível, recursos ópticos e não ópticos, softwares específicos, códigos e linguagens, sistema Braille, atividades de orientação e mobilidade, utilizando-os de forma a ampliar habilidades funcionais dos estudantes, promovendo autonomia, atividade e participação;</p> <p>Capítulo III Do Serviço Técnico-Pedagógico</p> <p>Seção II Da Sala de Vídeo</p> <p>Art. 53. A sala de vídeo proporcionará a utilização de meios tecnológicos com o objetivo de ampliar os recursos relevantes à educação.</p> <p>Seção VI Da Sala de Multimídia</p> <p>Art. 70. A Sala de multimídia proporcionará a utilização de meios tecnológicos com o objetivo de ampliar os recursos relevantes ao processo ensino-aprendizagem.</p> <p>Subseção II Do Ensino Médio</p> <p>XII- construir conhecimentos relativos aos fundamentos filosóficos, científicos e tecnológicos para a compreensão do universo, da sociedade e do processo produtivo.</p>	<p>Título II Da Estrutura Organizacional</p> <p>Capítulo I Da Gestão Escolar</p> <p>Art.6º A Direção do Colégio Estadual Edélzio Vieira de Melo, terá como observância os princípios de autonomia, coerência, pluralismo de ideias e concepções pedagógicas, mediante a:</p> <p>II - autonomia da gestão pedagógica, administrativa e financeira respeitadas as diretrizes e normas vigentes;</p> <p>Seção V Do Conselho Escolar</p> <p>Art. 18. O Conselho Escolar, órgão propulsor da gestão democrática nas unidades escolares da Rede Pública Estadual de ensino, incluindo as que funcionam em regime de comodato, criado pela Lei Complementar Nº 61, de 16 de julho de 2001 e regulamentado pela Lei Complementar nº 235 de 06 de janeiro de 2014, é um colegiado permanente de debate, articulação e tomada decisões, no âmbito de sua competência, com a participação dos vários segmentos da comunidade escolar e comunidade local.</p> <p>Art.22. São atribuições do Conselho Escolar:</p> <p>IX - fiscalizar, avaliar e deliberar sobre a gestão administrativa, pedagógica e financeira da escola;</p> <p>Art. 37. No atendimento à gestão dos recursos financeiros das unidades escolares, a SEED deve garantir:</p> <p>I - a alocação de recursos financeiros do seu orçamento anual para o</p>

		cumprimento do disposto no art.19 da Lei Complementar 235 de 06 de janeiro de 2014;
Colégio Estadual Eduardo Silveira	<p>Capítulo III Das Finalidades I - formar integralmente o aluno, visando ao desenvolvimento da suas potencialidades, exercício pleno da cidadania, convivência social livre e solidária e participação efetiva do cidadão no processo de desenvolvimento científico tecnológico e econômico da sociedade contemporânea, respeitando a realidade individual e coletiva de cada um; IV - garantir o desenvolvimento integral do aluno quanto a valores, atitudes, comportamentos, habilidades e conhecimento local, regional, nacional, e universal, utilizando processos que acompanhem o progresso cultural, científico, tecnológico e científico.</p> <p>Capítulo IV Dos objetivos do estabelecimento II – favorecer o domínio dos princípios e fundamentos científico-tecnológico, de modo que o estudante seja capaz de relacionar a teoria com prática.</p> <p>Seção I Do Ensino Fundamental II – a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, das artes, da tecnologia e dos valores em que se fundamenta a sociedade.</p> <p>Seção II Do Ensino Médio VIII – integração entre educação e as dimensões do trabalho, da ciência, da tecnologia e da cultura como base da proposta e do desenvolvimento curricular; XII – a transmissão de conhecimentos relativos aos fundamentos filosóficos, científicos e tecnológicos para a compreensão do universo, da sociedade e do processo produtivo.</p> <p>Capítulo IV Da Sala de Multimídia Art. 85. A sala de multimídia proporcionará a utilização de meios tecnológicos com o objetivo de ampliar os recursos relevantes ao processo ensino-aprendizagem; Art. 87. A sala de multimídia deve se constituir num espaço pedagógico de divulgação de eventos, ao tempo em que funcionará também como agente estimulador de realização de trabalhos de áudio e vídeo promovidos pelos professores, alunos e demais integrantes.</p>	<p>Título II Da Gestão Escolar Art.11. O Colégio Estadual Eduardo Silveira terá a seguinte Estrutura Administrativa: I Diretoria; II Secretaria; III Coordenação IV Comitê Pedagógico; V Conselho Escolar.</p>
Colégio Estadual Sen. José Alves do Nascimento	<p>Capítulo II Dos Objetivos Específicos da Escola Art.4º.O colégio Estadual Senador José Alves do Nascimento, tendo em vista os fins da Educação Nacional o Ensino Fundamental, Médio e Educação de Jovens e Adultos II fase e</p>	<p>Título III Da Gestão Escolar Art.14. A gestão orientada pelos princípios de liberdade, democracia, solidariedade, prosperidade e justiça e pela participação efetiva dos diversos grupos de interesse envolvidos da vida</p>

	<p>EJAEM propõe-se a alcançar os seguintes objetivos:</p> <p>VIII – contribuir para o desenvolvimento:</p> <p>5- das habilidades intelectuais que lhes permitam a formação de uma consciência crítica e reflexiva, de uma atitude científica que capacitam o aluno para acompanhar as tecnologias do seu meio de seu tempo.</p> <p>Capítulo V Do Magistério</p> <p>Art.34. Além das atribuições previstas na legislação específica que tratam do magistério cabe ao professor no exercício de suas funções de docência:</p> <p>VII planejar e executar o trabalho docente, em consonância com a proposta pedagógica da escola, atendendo ao avanço da tecnologia educacional e as diretrizes de ensino emanado do órgão competente.</p>	<p>da escola objetiva a melhoria da qualidade do ensino.</p> <p>Art.15.A gestão escolar se propões também a estimular a comunidade a valorização da escola como uma instituição pública, voltada para a promoção do bem comum coletivo.</p>
<p>Escola Estadual Prof.^a Júlia Teles</p>	<p>Título III Das finalidades da escola Capítulo I Do Ensino Fundamental</p> <p>Art.8. A Escola Estadual Professora Júlia Teles oferece o Ensino Fundamental obrigatório em 9 (nove) anos, a partir dos 6 (seis) anos completos ou a completar até 31 de março do ano em que se efetivou a matrícula, tem por objetivo a formação básica da pessoa mediante:</p> <p>II. A compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia e dos valores em que se fundamenta a sociedade;</p> <p>Capítulo III Dos espaços culturais da escola Da sala de vídeo</p> <p>Art.124. A sala de vídeo proporcionará a utilização de meios tecnológicos com o objetivo de ampliar os recursos relevantes ao processo ensino-aprendizagem.</p> <p>Capítulo III Das Finalidades da Escola</p> <p>Art,6º. A escola entendida como agência de cultura, como ambiente de convivência social e como espaço de produção e socialização do saber, em consonância com os princípios e objetivos da educação escolar, tem por fim:</p> <p>II. Garantir o desenvolvimento integral do aluno quanto a valores, atitudes, comportamentos, habilidades e conhecimentos local, regional, nacional e universal, utilizando processos que acompanhem o progresso cultural, científico, tecnológico e social;</p>	<p>Título II Da Educação Escolar Capítulo I Dos Objetivos e Princípios da Educação Pública</p> <p>Art.4º. O Estado, ao cumprir com seu dever constitucional, persegue os seguintes objetivos:</p> <p>II. A democratização da gestão do ensino público;</p>
<p>Colégio Estadual Prof. Leão Magno Brasil</p>	<p>Capítulo II Das Finalidades da Escola</p> <p>Art.6º. A escola entendida como agência de cultura, como ambiente de convivência social e como espaço de produção e socialização dos</p>	<p>Título II Da Educação Escolar Capítulo I Dos Objetivos e Princípios da Educação Pública Escolar</p>

	<p>saber, em consonância com os princípios e objetivos da educação escolar, tem por fim:</p> <p>II. Garantir o desenvolvimento integral quanto a valores, atitudes comportamentais, habilidades e conhecimentos locais, regional, nacional e universal, utilizando processo que acompanhem o progresso cultural, científico, tecnológico e social;</p> <p>Seção II Do Ensino Médio Art. 8º. O colégio oferece o Ensino Fundamental do 3º ao 9º ano, e tem por objetivo a formação básica da pessoa mediante.</p> <p>III. A transmissão de conhecimentos relativos aos fundamentos filosóficos científicos e tecnológicos para a compreensão do universo, da sociedade e dos processos produtivos</p> <p>Capítulo III Da Sala de Vídeo Art.83. A sala de vídeo proporcionará a utilização de meios tecnológicos como objetivo de ampliar os recursos relevantes ao processo ensino-aprendizagem. Parágrafo único A utilização dos equipamentos à disposição dos usuários na sala de vídeo estará sujeita às normas estabelecidas no Projeto Político Pedagógico e no Plano Anual da Escola.</p>	<p>Art.4º. O Estado, ao cumprir com seu dever constitucional, persegue os seguintes objetivos:</p> <p>II. A democratização da gestão do ensino público;</p> <p>Título III Da Gestão Escolar Art.12. A gestão escolar, orientada pelos princípios de liberdade, democracia, solidariedade, prosperidade e justiça, e pela participação efetiva dos diversos grupos de interesse envolvidas na vida escolar, objetiva a melhoria da qualidade do ensino. Art.13. A gestão escolar se propõe também a estimular na comunidade a valorização da escola como instituição pública, voltada para a promoção do bem comum coletivo. Art.14. A gestão escolar será exercida: I. diretoria II. Secretaria; III Comitê Comunitário; IV Comitê Pedagógico; Coordenadoria de ensino</p> <p>Capítulo III Do Corpo Administrativo e de Apoio Seção I Dos Direitos e Deveres Art.93. Dos direitos do corpo Administrativo e de apoio, de acordo com o Estatuto do Magistério – Lei Complementar nº 1694: V. Participar efetivamente na gestão democrática da escola, com representatividade no Comitê Comunitário, de acordo com a lei;</p>
<p>Colégio Estadual Prof.^a Maria das Graças Menezes Moura</p>	<p>Título I Das Disposições Preliminares Capítulo I Do Corpo Docente enfoca sobre o planejar e executar do trabalho docente com a proposta pedagógica e as tecnologias educacionais. Capítulo III Das Finalidades I - formar integralmente o aluno, visando ao desenvolvimento das suas potencialidades, exercício pleno da cidadania, convivência social livre e solidária e participação efetiva do cidadão no processo de desenvolvimento</p>	<p>Título II Da Gestão Escolar Art.15. O Colégio Estadual Professora Maria das Graças Menezes Moura terá a seguinte Estrutura Administrativa: I - Diretoria; II - Secretaria; III - Coordenação; IV - Comitê Pedagógico; V - Comitê Comunitário.</p>

	<p>científico tecnológico e econômico da sociedade contemporânea, respeitando a realidade individual e coletiva de cada um</p> <p>IV - garantir o desenvolvimento integral do aluno quanto a valores, atitudes, comportamentos, habilidades e conhecimento local, regional, nacional, e universal, utilizando processos que acompanhem o progresso cultural, científico, tecnológico e social</p> <p>Capítulo IV dos objetivos do estabelecimento</p> <p>II - favorecer o domínio dos princípios e fundamentos científico-tecnológico, de modo o estudante seja capaz de relacionar a teoria com a prática;</p> <p>Capítulo VI Dos Níveis e das Modalidades de Ensino Seção I</p> <p>Do Ensino Fundamental</p> <p>II – a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, das artes, da tecnologia e dos valores em que se fundamenta a sociedade;</p> <p>Seção II</p> <p>Do Ensino Médio</p> <p>XII- a transmissão de conhecimentos relativos aos fundamentos filosóficos, científicos e tecnológicos para a compreensão do universo, da sociedade e do processo produtivo.</p> <p>Título VI Das Instituições Pedagógicas Complementares</p> <p>Capítulo IV Da Sala de Multimídia Art.71 - A Sala de multimídia proporcionará a utilização de meios tecnológicos com o objetivo de ampliar os recursos relevantes ao processo ensino-aprendizagem.</p>	
<p>Escola Estadual Dr. Manoel Luiz</p>	<p>Capítulo III Dos Princípios, Fins e Objetivos Seção II Dos Fins Art 4°. A escola Estadual Manoel Luiz, tomando por base o Art.22 do Capítulo II da Lei Federal</p>	<p>Capítulo I Da Gestão Escolar Art.6° A Direção da Escola Estadual Dr. Manoel Luiz, terá como observância os princípios de autonomia, coerência, pluralismo de</p>

	<p>nº 9394/96, Lei de Diretrizes Bases da Educação – LDB, tem por finalidade:</p> <p>I- formar integralmente o aluno, visando ao desenvolvimento das suas potencialidades, exercício pleno da cidadania, convivência social livre e solidária e participação do cidadão no processo de desenvolvimento científico tecnológico e econômico da sociedade contemporânea;</p> <p>IV- garantir o desenvolvimento integral do aluno quanto a valores, atitudes, comportamentos, habilidades e conhecimento local, regional, nacional e universal, utilizando processos que acompanhem o progresso cultural, científico, tecnológico e social;</p> <p>Seção III Dos Objetivos Art. Os objetivos da educação a serem ministrados neste estabelecimento de ensino, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, visam ao pleno desenvolvimento do educando e seu preparo para o exercício da cidadania, de modo a:</p> <p>II – favorecer o domínio dos princípios e fundamento científico-tecnológicos, levando o estudante a ser capaz de relacionar a teoria com a prática;</p> <p>Capítulo III Do Serviço Técnico-Pedagógico Seção II Da Sala de Vídeo Art.53. A sala de vídeo proporcionará a utilização de meios tecnológicos com o objetivo de ampliar os recursos relevantes à educação.</p> <p>Seção IV Da Sala de Multimídia Art.62. A sala de multimídia proporcionará a utilização de meios tecnológicos com o objetivo de ampliar os recursos relevantes ao processo ensino-aprendizagem.</p> <p>Subseção II Dos Deveres Art.73. São deveres do professor, além dos previstos na legislação vigente:</p> <p>VII – planejar e executar o trabalho docente, em consonância com o Projeto Pedagógico da escola, atendendo ao avanço da tecnologia educacional e às diretrizes de ensino emanadas do órgão competente;</p> <p>Art.94. a Escola Estadual dr. Manoel Luiz em colaboração com os órgãos de suporte da Secretaria de Estado da Educação, para oferta da educação especial, deve:</p> <p>VII- Orientar os professores acerca do uso de recursos tecnologias assistidas como tecnologias da informação e comunicação, comunicação alternativa e aumentativa, informática acessível, recursos ópticos e não</p>	<p>ideias e concepções pedagógicas, mediante a:</p> <p>II – Autonomia da gestão pedagógica, administrativa e financeira respeitada às diretrizes e normas vigentes;</p> <p>Art.7º A estrutura administrativa da Escola Estadual dr. Manoel Luiz, compõem as seguintes unidades: I- Diretoria; II- Secretaria; III- Coordenação Pedagógica; IV- Comitê Pedagógico; V- Conselho Escolar.</p> <p>Do Conselho Escolar Art.18. O Conselho Escolar, órgão propulsor da gestão democrática nas unidades Escolares da Rede Pública Estadual de Ensino, incluindo as que funcionam em regime de comodato, criado pela Lei Complementar nº 61, de julho de 2001 e regulamentado pela Lei complementar nº 235 de 06 de janeiro de 2014, é um colegiado permanente de debate, articulação e tomada de decisões, no âmbito de sua competência, com a participação dos vários segmentos da comunidade escolar e comunidade local.</p> <p>Art.22. São atribuições do Conselho Escolar:</p> <p>X- fiscalizar, avaliar e deliberar sobre a gestão administrativa, pedagógica e financeira da Escola;</p> <p>Art.37. no atendimento à gestão dos recursos financeiros das unidades escolares a SEED deve garantir:</p> <p>I- a alocação de recursos financeiros do seu orçamento anual para o cumprimento do disposto no art.19 da Lei Complementar 235/2014;</p> <p>II- transferência de recursos às Escolas da Rede Estadual em consonância com a Lei nº 4.322/2000;</p> <p>III- acompanhamento de assessoramento na aplicação dos recursos destinados às unidades de ensino.</p> <p>Art.40. A gestão pedagógica nas unidades Escolares deve ser garantida mediante:</p> <p>I - ingresso e permanência, com sucesso, dos alunos na Escola, de acordo com a legislação vigente;</p>
--	--	---

	<p>ópticos, softwares específicos, códigos e linguagens, sistema Braille, atividades de orientação e mobilidade, utilizando-os de forma a ampliar habilidades funcionais dos estudantes promovendo autonomia, atividade e participação;</p>	<p>II - planejamento participativo das atividades docentes;</p> <p>IV- busca permanente de transformação da Escola em um ambiente organizado de aprendizagem em que todos os alunos satisfaçam suas necessidades fundamentais de aprendizagem;</p> <p>V- elaboração participativa do Projeto Pedagógico incluindo o Currículo da Escola.</p> <p>Art.41. Com a implantação dos Conselhos Escolares e efetiva posse dos seus membros, os Comitês Comunitários devem ser extintos e revogados as disposições a eles pertinentes.</p> <p>2º Os membros dos Conselhos Escolares, devem, no âmbito de suas atribuições, responder pela gestão dos respectivos Comitê Comunitários, pelo período necessário para a execução e prestação de contas dos recursos financeiros disponíveis na Unidade Executiva.</p> <p>Seção III Do Calendário Escolar</p> <p>Art.103. O Calendário Escolar será alimentado no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica – SIGA e afixado em lugar visível antes do início das aulas, pela direção da Unidade Escolar, ouvidos os órgãos competentes.</p>
<p>Escolas Reunidas Oratório Festivo São João Bosco</p>	<p>Título IV Dos Espaços Culturais da Escola Capítulo I Da Instituição Complementar Seção III Da Sala de Vídeo</p> <p>Art 18. A Sala de Vídeo proporcionará a utilização de meios tecnológicos com o objetivo de ampliar os recursos relevantes ao processo ensino-aprendizagem.</p> <p>Seção IV - Do Laboratório de Informática enfatiza que é o espaço do conhecimento básico em informática.</p>	<p>Art. 13. A gestão escolar será exercida pela seguinte estrutura administrativa: I – Diretoria; II – Secretaria; III – Comitê Comunitário; IV – Magistério;</p>
<p>Escola Estadual Prof. Valnir Chagas</p>	<p>TECNOLOGIA</p> <p>Capítulo III Do serviço técnico-pedagógico Seção II</p>	<p>Da Estrutura Organizacional Capítulo I Da Gestão Escolar</p> <p>II - Autonomia da gestão pedagógica, administrativa e financeira,</p>

	<p>Da Sala de Vídeo</p> <p>Art.53. A sala de vídeo proporcionará a utilização de meios tecnológicos com o objetivo de ampliar os recursos relevantes à educação.</p> <p>Seção II</p> <p>Dos Níveis e das Modalidades de Ensino</p> <p>Subseção II</p> <p>Da Educação Especial</p> <p>Art.96. A Escola Estadual Professor Valnir Chagas, em colaboração com os órgãos de suporte da SEED, para oferta da EE, deve:</p> <p>VII - orientar os professores acerca do uso de recursos de tecnologias assistidas como tecnologias da informação e comunicação, comunicação alternativa e aumentativa, informática acessível, recursos ópticos e não ópticos, <i>softwares</i> específicos, códigos e linguagens, sistema <i>Braille</i>, atividades de orientação e mobilidade, utilizando-os de forma a ampliar habilidades funcionais dos estudantes, promovendo autonomia, atividade e participação;</p> <p>.</p>	<p>respeitadas as diretrizes e normas vigentes;</p> <p>Seção V</p> <p>Do Conselho Escolar</p> <p>Art.18. O Conselho Escolar, órgão propulsor da gestão democrática nas unidades escolares da Rede Pública Estadual de ensino, incluindo as que funcionam em regime de comodato, criado pela Lei Complementar Nº 61, de 16 de julho de 2001 e regulamentado pela Lei Complementar Nº 235 de 06 de janeiro de 2014, é um colegiado permanente de debate, articulação e tomada de decisões, no âmbito de sua competência, com a participação dos vários segmentos da comunidade escolar e comunidade local.</p> <p>Art.22. São atribuições do Conselho Escolar:</p> <p>X - fiscalizar, avaliar e deliberar sobre a gestão administrativa, pedagógica e financeira da escola;</p> <p>Art.37. No atendimento à gestão dos recursos financeiros das unidades escolares, a SEED deve garantir:</p> <p>I - a alocação de recursos financeiros do seu orçamento anual para o cumprimento do disposto no art.19 da Lei Complementar nº 235 de 06 de janeiro de 2014;</p> <p>II - transferência de recursos às escolas da Rede Estadual em consonância com a Lei nº 4.322, de 15 de dezembro de 2000;</p> <p>III - acompanhamento e assessoramento na aplicação dos recursos destinados às unidades de ensino.</p> <p>Art.39. O Plano de Aplicação dos Recursos Financeiros, que deve ser elaborado de acordo com o plano de gestão da escola, deve atender às finalidades estabelecidas pelas respectivas fontes de financiamento, destinando-se à manutenção e ao desenvolvimento do ensino na forma definida na legislação vigente.</p> <p>§3º Comprovada a irregularidade na gestão dos recursos que resulte em prejuízo financeiro para a unidade de ensino, os responsáveis devem recolher, à conta corrente específica do Conselho Escolar, o valor integral dos gastos irregulares, sem prejuízo das demais penalidades legais cabíveis aos ordenadores de despesas.</p>
--	---	---

		<p>Art.40. A gestão pedagógica nas unidades escolares deve ser garantida mediante:</p> <p>I - ingresso e permanência, com sucesso, dos alunos na escola, de acordo com a legislação vigente;</p> <p>II - planejamento participativo das atividades docentes;</p> <p>III - construção do conhecimento a partir de uma perspectiva interdisciplinar e coletiva;</p> <p>IV - busca permanente de transformação da escola em um ambiente organizado de aprendizagem em que todos os alunos satisfaçam suas necessidades fundamentais de aprendizagem;</p> <p>V - elaboração participativa do Projeto Pedagógico incluindo o Currículo da escola.</p> <p>Art.41. Com a implantação dos Conselhos Escolares e efetiva posse dos seus membros, os Comitês Comunitários devem ser extintos e revogadas as disposições a eles pertinentes.</p> <p>§2º Os membros dos Conselhos Escolares devem, no âmbito de suas atribuições, responder pela gestão dos respectivos Conselhos Escolares, pelo período necessário para a execução e prestação de contas dos recursos financeiros disponíveis na Unidade Executora.</p> <p>Art.96. A Escola Estadual Professor Valnir Chagas, em colaboração com os órgãos de suporte da SEED, para oferta da EE, deve:</p> <p>VIII - estabelecer articulação entre os professores das classes comuns e do ensino especial visando à gestão eficiente e eficaz de processo pedagógico.</p> <p>Capítulo III Das Normas de Convivência</p> <p>Art.174. As normas de convivência escolar orientam as relações profissionais e interpessoais que ocorrem e se pautam em princípios de responsabilidades individual e coletiva, de solidariedade, de respeito, de direito, de ética, de pluralidade cultural, de autonomia e gestão democrática.</p>
--	--	---

APÊNDICE C - Roteiro de Entrevistas com Gestores das Escolas Classificadas Pelo Prêmio Gestão Escolar



**UNIVERSIDADE TIRADENTES
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
DOUTORADO EM EDUCAÇÃO**

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Título da Pesquisa do Doutorado: “Gestão das Tecnologias de Informação e Comunicação nas escolas vencedoras do Prêmio Nacional de Gestão em Sergipe”.

Orientador: Prof. Dr Ronaldo Nunes Linhares

Pesquisador: Luciano Matos Nobre

Escola:

Local:

Data:

Gestor(a):

Perguntas Semiestruturadas:

01. Qual a sua formação e quanto tempo exerce a função de gestor(a) na escola?
02. De que forma é feita a escolha da gestão na unidade escolar?
03. Existe ação ativa do Conselho Escolar/Comitê Comunitário nas atividades da escola?
04. Entre os princípios da gestão democrática na escola, quais ações são desenvolvidas nessa unidade?
05. A unidade escolar já participou de quantas classificações do Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (PNRGE)?
06. Cite as tecnologias que estão presentes na unidade escolar:
07. Em relação às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), quais políticas públicas têm atuação na escola?
08. O uso das tecnologias tem proporcionado dificuldades nas atividades pedagógicas? Quais?
09. Existe um acompanhamento técnico para manutenção das tecnologias na unidade escolar?
10. Especifique a relação do Projeto Político Pedagógico (PPP) com o desenvolvimento das tecnologias?
11. O Regimento Escolar da unidade destaca o uso ou prática das tecnologias?
12. Nos projetos realizados pela unidade escolar existe uma integração entre alunos e tecnologias?

13. A utilização das tecnologias possibilitou a facilitação do ensino para os alunos?
14. As tecnologias têm promovido uma aprendizagem e conhecimento em práticas pedagógicas aos alunos?
15. A unidade escolar estabelece uma conexão com a comunidade e proporciona o uso das tecnologias?
16. As verbas do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), Programa de Transferência de Recursos Financeiros (PROFIN), Suplementos de Fundos, são usados na compra ou prestação de serviços sobre as tecnologias presentes na unidade escolar?
17. Relate sobre a importância de participar do intercâmbio promovido pelo Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (PNRGE).