COMPETENCIAS E CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS AO GESTOR ESCOLAR NA PROMOÇÃO DAS

Curitiba – Pr - Maio - 2014

Mary Natsue Ogawa - Centro Universitário Internacional Uninter - Mary.o@grupouninter.com.br

Classe Investigação Científica

Setor Educação Infantil e fundamental

Classificação das Áreas de Pesquisa em EAD Desenvolvimento Profissional e Apoio ao Corpo Docente

Natureza Relatório de Estudo Concluído

RESUMO

Historicamente, a escola tem sido a principal instituição na promoção da cultura das civilizações e no preparo para a vida em sociedade. Desta forma tem a responsabilidade de atentar às mudanças nos contextos sociais e preparar o seu aluno para interagir na sociedade. Frente a esse desafio, surge a necessidade de um gestor, que respaldado por seus conhecimentos e pela liderança, conduza a escola à inovação a partir da integração das tecnologias no contexto escolar. Para identificar quais são os subsídios necessários ao gestor na tarefa de promover essa integração, buscamos investigar quais conhecimentos e competências são consideradas pelos gestores como necessárias na tarefa de promover o uso das tecnologias na escola. Para tanto, foi formulado um questionário composto por questões fechadas e abertas e seus dados foram analisados com auxílio dos softwares Qualtrics e Atlas Ti. Os resultados apontam que muitos gestores reconhecem a importância das tecnologias para o aprendizado escolar e nas tarefas de gestão. Contudo, nem todos se sentem preparados para articular o uso das tecnologias e expressaram o desejo e a necessidade de aprender mais, fornecendo algumas sugestões como o uso da lousa digital, softwares, planilhas, editores de textos, internet, simuladores e outros itens.

Palavras-chave: Gestor escolar; Tecnologias educacionais; Formação.

1. Introdução

A história da humanidade tem sido marcada por transformações que tem como ponto de partida avanços em ciência e tecnologias. Avanços que mudaram o mundo, e que vão desde a descoberta da possibilidade de produzir fogo, mudando o modo de vida do homem, a invenção da roda, que mudaria a forma de locomoção, ao mapeamento do DNA humano como possibilidade prolongar a existência do homem.

Logo, a tecnologia tem alterado velozmente todos os setores da vida humana, trazendo implicações para a forma como as pessoas vivem, se relacionam, trabalham e aprendem.

Esta velocidade nas transformações sociais irá provocar mudanças cada vez mais eminentes quanto ao preparo do homem para atuar nesta sociedade, determinando assim que os novos membros desta sociedade sejam equipados com conhecimentos e habilidades que os capacitem a interagir e ainda a difundir a nova estrutura cultural e social, pois

> Na totalidade das formas de existência do ser humano, os grupos sociais criam, de geração em geração, formas de continuidade de transmissão de conhecimento, valores, regras, normas, procedimentos, com o intuito de garantir o convívio entre os homens e difundir a cultura de cada sociedade, o que ocorre por meio da educação (BRITO; PURIFICAÇÃO, 2006, p. 19).

Nesta perspectiva, a escola, instituição que historicamente tem perpetuado os saberes, conhecimentos e cultura das civilizações no decorrer da história, responsável por formar futuros os cidadãos em conformidade com a dinâmica da sociedade e do contexto histórico, se vê diante do desafio de introduzir mudanças bastante contundentes em seu processo formativo.

Entretanto, para que a escola possa ampliar suas condições formativas, incluir digitalmente seus alunos e possibilitar-lhes a atuação cidadã em uma sociedade tecnologizada, é preciso a revisão de seus processos de ensino aprendizagem, na perspectiva de integrar as tecnologias, contextualizando e resignificando os conhecimentos socialmente produzidos. Esta tarefa é de encargo de todos os profissionais da escola, pois conforme o princípio da gestão democrática, a organização do trabalho escolar é de responsabilidade

do coletivo da escola, liderados pelo gestor, a quem cabe articular a participação de toda a comunidade escolar.

> Nessa perspectiva, a incorporação das TICs na escola e na prática pedagógica não pode se restringir à formação do professor, mas deve voltar-se também para a preparação de dirigentes escolares e seus colaboradores, propiciando-lhes um domínio dos recursos dessa tecnologia que possa auxiliar na gestão escolar e, simultaneamente, provocar a tomada de consciência sobre as contribuições dessa tecnologia ao ensino e à aprendizagem (ALMEIDA, 2004, p. 118).

Logo, é preciso que os gestores escolares, ao empreenderem seus esforços no sentido de qualificar suas ações e práticas gestoras, se apropriem da tecnologia educacional como forma de aperfeiçoar os processos formativos, tendo na tecnologia uma alavanca para o desenvolvimento de novos métodos de ensino e que possibilitem a constituição da escola como um ambiente de aprendizagem em todas as suas instâncias.

Este movimento de apropriação das tecnologias para resignificá-las no interior da prática educativa requer mudanças na formação do gestor, nesta perspectiva, este estudo busca investigar junto aos gestores, quais as conhecimentos e competências são necessárias ao gestor escolar na tarefa de integrar tecnologias no ambiente escolar?

2. Encaminhamento metodológico

Este estudo foi composto a partir de uma revisão que buscou mapear as pesquisas sobre o gestor escolar e o trabalho deste profissional para integrar tecnologia no contexto escolar. A busca foi realizada na base de dados da Capes, utilizando as palavras-chaves Gestão Educacional + Tecnologias e Direção Educacional + Tecnologias, visando recuperar pesquisas que relacionassem a atuação do gestor com as tecnologias no espaço escolar. Foram localizadas em uma primeira busca 282 títulos, ao se refinar a buscar a partir do resumo restaram 44 e, em uma nova análise buscando especificar os conteúdos relevantes ao tema, restaram 21 trabalhos.

A análise dos elementos apontados nessa pesquisa ao indicar experiências formativas para o gestor escolar, conhecimentos e competências que têm sido trabalhados em cursos de formação para o gestor com vistas ao

uso de tecnologias, e ainda a necessidade de maior formação nesta área, forneceu suporte para a elaboração do instrumento de coleta dessas informações junto aos gestores das escolas do município de Curitiba.

Consideramos que ouvir o profissional a ser pesquisado, o gestor, é de suma importância, contudo a projeção da amostragem a ser alcançada e também a dinâmica de atribuições cotidianas desse profissional, justifica a opção pelo questionário.

O questionário é composto por 25 questões abertas e fechadas, que abordam a utilização da tecnologia em âmbito pessoal e profissional, sendo as questões formuladas a partir da definição de algumas competências consideradas necessárias e desejáveis ao gestor na tarefa de promover a integração de tecnologias na escola. A elaboração do instrumento ocorreu por meio do *software* Qualtrics e sua distribuição feita por *e-mail* para um total de 180 escolas da Rede Municipal de Ensino de Curitiba, sendo respondido por 40 gestores no total.

3. Resultados

Trazemos para reflexão e discussão alguns dos resultados surgidos na análise dos questionários e que evidenciam o pouco traquejo dos gestores com relação às tecnologias no contexto escolar e, indicam a necessidade expressa pelos participantes por mais aprendizado na tarefa de promover integração de tecnologias na prática escolar.

Inicialmente buscou-se identificar o nível de conhecimento sobre tecnologia apresentados pelos gestores participantes da pesquisa. Na composição deste diagnóstico foi constatada a utilização de diversos tipos de tecnologias pelos gestores nas mais variadas tarefas cotidianas, nas relações pessoais, no lazer e também profissionalmente. Assim, evidencia-se que os gestores são profissionais em sintonia com as inovações que ocorrem na sociedade, entretanto nem sempre percebem a intrínseca relação dessas inovações tecnológicas na sociedade e o contexto educativo e formativo.

Na perspectiva desta sintonia com os contextos sociais, é relevante observar a utilização de Redes Sociais, elemento apontado de forma assertiva por todos os participantes. Este envolvimento dos gestores com as Redes

Sociais pode ser avaliado como indicativo de familiaridade em relação às tecnologias, pois utilizar uma Rede Social requer conhecimentos básicos de informática, utilização de computadores, internet, ferramentas da *web* 2.0 (formulários, e outros itens), e implica também uma sintonia com o momento atual.

Logo, conforme afirmam Terçariol e Sidericoudes (2007 p. 55-56):

> [...] é preciso, portanto, que o gestor escolar, líder dos processos na escola, tenha condições de transpor este momento atual da sociedade para dentro dos muros da escola e do currículo escolar, contribuindo para que o processo educativo se constitua em uma formação contextualizada fundada em conhecimentos significativos ao estudantes, que forme um indivíduo crítico e reflexivo, com condições de interagir ativamente em uma sociedade que tem na cultura da informação e da tecnologia sua base construtiva. Para tanto, é preciso preparar o gestores para reconceberem o seu papel como intérpretes dessa cultura e, ao mesmo, condutores de um processo formador. Acreditamos que as TICs possam constituir fator importante no processo e que a apropriação delas pelos gestores é essencial para garantir as mudanças necessárias na escola.

A enquete apresentou aos gestores o questionamento quanto as tecnologias utilizadas no dia a dia, ofertando como opções de respostas editores de textos, planilhas, powerpoint, Datashow, notbook, smartphone, tablete, simuladores, etc. As respostas nos fornecem também indicativos de possíveis elementos a serem trabalhados, pois, se no exercício da gestão escolar, recursos tecnológicos como os *softwares* de gestão, aplicativos e planilhas não estão sendo utilizadas, como apontam as respostas dos participantes, é possível que isso ocorra por falta de domínio.

É preciso considerar que alguns elementos, embora tenham sido pouco assinalados, como lousa digital, *softwares*, simuladores e outros, podem facilitar e mesmo otimizar o trabalho da gestão. O aprendizado quanto a estes recursos muitas vezes ocorre de maneira informal, ou seja, nem sempre é planejado em um processo de formação sistematizada, ou dentro da formação inicial do professor, futuro gestor. Isso se confirma pelo fato de que, entre os 40 participantes da pesquisa, somente 14 afirmaram trazer de sua formação inicial alguma contribuição em relação ao uso de tecnologias na escola. O restante afirmou não haver nenhuma contribuição.

A pesquisa também apontou que ainda é pouco expressiva a participação dos gestores em cursos de capacitações específicas para o uso das tecnologias e para o desempenho de suas funções como gestor. Do total de 40 respondentes, apenas 21 afirmaram já ter participado de capacitações específicas, sendo tais cursos ofertados em geral pela Secretaria Municipal da Educação.

Considerando o entendimento apresentado pelos gestores de que é importante que o gestor tenha um bom nível de conhecimento sobre tecnologias na escola e a articulação desse entendimento com outros elementos que despontam na pesquisa como formação acadêmica, participação em cursos, entre outros, é relevante observar que somente 28 gestores afirmam sentirem-se aptos para a promoção das tecnologias na escola, enquanto os 12 participantes restantes não se considerarem aptos. Tal contexto nos leva a considerar que

> [...] o gestor deve ser preparado para usar os recursos tecnológicos na gestão e no cotidiano escolar, adquirindo condições de orientar e de desencadear situações, as quais estimulem o uso dessas ferramentas por toda a comunidade escolar de forma criativa (ALMEIDA; ALONSO, 2007, p. 56).

Ainda na perspectiva de identificar conhecimento desejáveis para um bom desempenho do gestor na integração de tecnologias no espaço escolar, os respondentes da pesquisa indicaram quais tecnologias julgam fundamentais no exercício da função.

Foi possível observar que algumas das respostas dadas pelos gestores, expressam a necessidade e o desejo de aprender e de dominar tais tecnologias, conforme expresso na fala de um participante da pesquisa: "*Considero muito importante que o gestor tenha domínio de computadores, data show e um conhecimento básico de equipamento de áudio, pois a todo momento necessitamos dar suporte para instalação e utilização dos mesmos. Adoraria conhecer e dominar o uso de lousa digital*, softwares*, simuladores, planilhas eletrônicas e manuseio de equipamento de vídeo, pois certamente acrescentaria ao meu trabalho e ao direcionamento para o uso*" (gestor027).

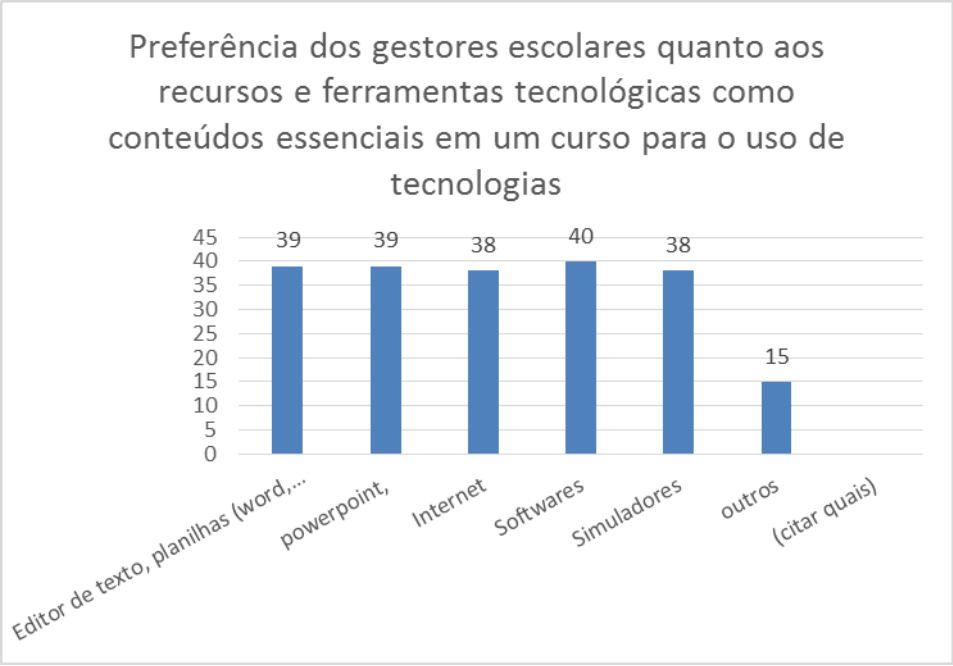
Logo, é preciso uma formação que propicie novos conhecimentos e, sobretudo, possibilite condições para a autoformação e para o desenvolvimento

de processos cognitivos que se ajustem às novas formas de aprender que se inscrevem no contexto atual.

> [...] o uso de tecnologia disponíveis na escola é potencializado quando a equipe gestora está preparada para a utilização de um ambiente informatizado, incorporando-o ao trabalho de gestão. Dessa forma, criam-se condições para o desenvolvimento de atividades que envolvam o ambiente escolar, integrados no Projeto Pedagógico da escola, na melhoria dos processos de ensino e aprendizagem (BANCOVSKY, 2008, p. 25).

Foram Investigados também junto aos participantes quais recursos e ferramentas tecnológicas consideram necessárias no rol de conteúdos em um curso com o objetivo de capacitar para o uso de tecnologias. As respostas indicam tais recursos e ferramentas na ordem das preferências do participante, com a possibilidade de que outros itens fossem citados. Os gestores escolares optaram pelos seguintes itens: internet, editores de textos e planilhas, que embora estejam comumente presentes no dia a dia. A escolha por itens tão usuais podem indicar a necessidade de maior aprofundamento quanto ao seu uso nas funções de gestão e na articulação com a dimensão pedagógica.

Gráfico 1 - Preferência dos gestores escolares quanto aos recursos e ferramentas tecnológicas como conteúdos essenciais em um curso para o uso de tecnologias



Fonte: gráfico de resultados da pesquisa – Qualtrics.

O Gráfico 1 apresenta os recursos e ferramentas tecnologias, apontados pelos gestores como importante na composição dos conteúdos a serem trabalhados em cursos de capacitação para o uso e integração de tecnologias na escola. Conforme expresso, os conteúdos foram assinalados com similiaridade quanto a prefêrencia, não havendo grandes variações. O item que apresentou maior destaque refere-se aos *softwares* assinalado por todos os 40 participantes. Os recursos editor de texto, planilhas e software de apresentação foram assinalados 39, logo 97,5% dos gestores participantes da pesquisa, enquanto o item *outros* que foi assinalado por 15 dos gestores, ou seja somente 37,5% do total, tendo sido registrados neste item os seguintes elementos: vídeo, áudio, apresentações de vídeo, data show.

Quanto ao papel da liderança como componente da gestão, os gestores escolares, em sua maioria, 35 ao todo, afirmaram considerá-la como elemento de contribuição para a integração das tecnologias na escola. O que indica o entendimento do papel do gestor escolar como líder e da importância dessa liderança na promoção de mudanças no ambiente escolar, particularmente quanto ao uso de tecnologias.

Essa concepção de liderança, alicerçada na participação de toda a comunidade escolar, segundo Luck (2009) traz à tona o aspecto fundamental da função do gestor escolar: “[...] o exercício da liderança e influência sobre pessoas para que promovam os melhores resultados em termos de desenvolvimento humano, aprendizagem, transformação de práticas etc.” (LUCK, 2009, p. 105).

Reafirmando a percepção da liderança como elemento que incide diretamente sobre a tarefa de inovar a prática pedagógica e integrar tecnologias nos contextos educativos, os gestores participantes apontaram quais competências consideram significativas para que o gestor possa desenvolver a liderança.

Foram ofertadas as seguintes opções: conhecimentos de administração/gerenciamento assinalado por 39 dos 40 participantes, conhecimentos sobre os processos pedagógicos também optaram por esta competência 39 gestores, noções de saúde física e mental preferido por 38 participantes, empreender o feedback à equipe opção de 39 gestores, administração financeira item escolhido por 39 participantes, autoavaliação

também escolhido por 39, gerenciamento de pessoas preferido por 38 gestores, conhecimento sobre recursos tecnológicos, capacidade de comunicação e oratória ambos assinalados por 39 gestores.

É possível observar que quantitativamente não há diferença significativa quanto a preferência por essas competências, contudo é relevante considerar que as opções bastante apontadas como administração financeira e também conhecimento de recursos humanos, comumente são relacionadas aos aspectos da dimensões administrativa do trabalho desenvolvido na escola. Enquanto as competências que envolvem, por exemplo, conhecimento sobre os processos pedagógicos, autoavaliação, trazem elementos mais próximos aos aspectos que compõem a dimensão pedagógica do cotidiano escolar.

Entretanto, a percepção desse posicionamento em relação aos aspectos administrativo e pedagógico pode também ser compreendida como indicativo da existência ainda de uma certa fragilidade na efetivação da gestão democrática ao serem inferidos pelo respondentes menor valor a elementos como: empreender o *feedback* à equipe, ou mesmo noções de saúde física e mental.

4. Conclusões

A pesquisa apontou algumas fragilidades na formação e atuação do gestor frente às tecnologias, ao evidenciar, por exemplo, que 12 dos 40 participantes não se considera apto para inserir tecnologias no cotidiano escolar, mas também indica que os gestores escolares vêm utilizando as tecnologias no desempenho da função.

Como resultado do estudo empreendido foi possível a identificação de conhecimentos e competências apontados como necessários ao gestor para desencadear o uso e integração das tecnologias na escola, tais como: liderança, capacidade de comunicação e planejamento, entre outras, apontados pelos gestores como requisitos na tarefa de empreender a integração das tecnologias na escola, e ainda a necessidade de aprofundar conhecimentos em recursos tecnológicos como lousa digital, softwares, planilhas, editores de textos, planilhas, equipamentos de vídeo e áudio, simuladores, entre outros.

Trata-se, portanto de pensar a formação dos gestores escolares a partir da perspectiva da sociedade da informação, o que implica em formar um profissional que além das características de liderança, habilidades pedagógicas, técnicas e administrativas necessárias à função tenha clareza da sua responsabilidade em conduzir os processos de mudança na escola e promover junto à comunidade escolar esta concepção de educação apoiada em inovações tecnológicas e na dialogicidade como premissa para uma participação social crítica e reflexiva.

Referências

ALMEIDA, M.; RUBIM, L. **O papel do gestor escolar na incorporação das TIC na escola:** experiências em construção e redes colaborativas de aprendizagem. São Paulo: PUC-SP, 2004. Disponível em: <http://www.eadconsultoria.com.br/matapoio/biblioteca/textos_pdf/texto04.pdf>. Acesso em: 15 maio. 2014.

BANCOVSKY, R. **Formação e prática de gestão escolar com o uso das tecnologias.** 2008. 230 f. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2008.

BRITO, Glaucia da Silva, PURIFICAÇÃO, Ivonélia da. **Educação e novas tecnologias:** um re-pensar. Curitiba: IBPEX, 2006.

LUCK, E. **Liderança em gestão escolar**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

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