

**POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES DO USO DE SOFTWARES DE
SUPORTE À GESTÃO DEMOCRÁTICA DE ESCOLAS PÚBLICAS DE
EDUCAÇÃO BÁSICA DO ESTADO DE SÃO PAULO**

JOSÉ MIGUEL BEZERRA FILHO

**POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES DO USO DE SOFTWARES DE
SUPORTE À GESTÃO DEMOCRÁTICA DE ESCOLAS PÚBLICAS DE
EDUCAÇÃO BÁSICA DO ESTADO DE SÃO PAULO**

JOSÉ MIGUEL BEZERRA FILHO

Trabalho apresentado como exigência para conclusão de curso, do Programa de Pós-Graduação em Educação, área de concentração: Ambientes Educacionais, Desenvolvimento Humano e Práticas de Intervenção, Unoeste, Presidente Prudente.

Orientador: Dr. José Camilo dos Santos Filho

372.86
B574p

Bezerra Filho, José Miguel
Possibilidades e Limitações do Uso de
Softwares de Suporte à Gestão Democrática de
Escolas Públicas de Educação Básica / José
Miguel Bezerra Filho. Presidente Prudente:
UNOESTE, 2008.
125 f.

Dissertação de Mestrado
Bibliografia

1. Gestão Educação, 2. Tecnologia
Educativa, 3. Inovações educacionais. I. Título.

JOSÉ MIGUEL BEZERRA FILHO

**POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES DO USO DE SOFTWARES DE
SUPORTE À GESTÃO DEMOCRÁTICA DE ESCOLAS PÚBLICAS DE
EDUCAÇÃO BÁSICA DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada a Pró-Reitoria de
Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade
do Oeste Paulista, como parte dos
requisitos obtenção do título de Mestre em
Educação.

Presidente Prudente, 26 de Junho 2006.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Camilo dos Santos – Orientador
Universidade do Oeste Paulista - UNOESTE

Prof. Dr. Adriano Rodrigues Ruiz
Universidade do Oeste Paulista - UNOESTE

Profa. Dra. Anair Altoé
Universidade Estadual de Maringá - UEM

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha esposa, Edna, que está sempre presente em todas as minhas realizações, incentivando e apoiando.

AGRADECIMENTOS

Ao professor José Camilo dos Santos que, em todos os momentos de realização desta pesquisa, desde a concepção do projeto até o relatório final, pacientemente, me fez aprimorar meus conhecimentos.

À Ina, pelo incentivo nos momentos em que estava desmotivado.

Aos demais professores e colegas do Curso de Mestrado, pelas preciosas contribuições.

RESUMO

Possibilidades e limitações do uso de softwares de suporte à gestão democrática de escolas públicas de educação básica do Estado de São Paulo

Tendo como parâmetros os indicadores de qualidade da gestão participativa, pedagógica e dos resultados educacionais propostos por organismos governamentais e pela UNESCO, esta pesquisa teve como propósito avaliar, segundo a ótica de gestores de escolas públicas estaduais, os recursos e as limitações dos principais softwares atualmente utilizados como apoio à gestão de escolas de educação básica, bem como a importância da incorporação de novas funcionalidades a tais sistemas informatizados para torná-los mais relevantes à gestão democrática de escolas públicas do Estado de São Paulo.

Os sujeitos da pesquisa foram diretores de escolas públicas da Diretoria de Ensino de Santo Anastácio, localizada no Extremo Oeste do Estado de São Paulo. Os instrumentos de coleta de dados para a pesquisa foram dois: um painel organizado com um grupo de gestores para levantar as características dos atuais softwares de apoio à gestão escolar e a relação das funcionalidades disponíveis nestes softwares com os indicadores de qualidade da gestão escolar; e um questionário eletrônico enviado a todos os gestores da Diretoria de Ensino de Santo Anastácio para avaliar o grau de importância da incorporação de novas funcionalidades aos softwares de apoio à gestão escolar, tendo como parâmetro os indicadores de qualidade da gestão participativa, pedagógica e dos resultados educacionais.

Os gestores das escolas pesquisadas consideraram que os atuais softwares de apoio à gestão escolar não estão oferecendo informações relevantes à gestão democrática das escolas públicas e, por isso, precisam de aperfeiçoamentos. O alto grau de importância atribuído pelos gestores às inovações propostas para serem incorporadas nos softwares de apoio à gestão democrática de escolas públicas estaduais, segundo o parâmetro de indicadores de qualidade da gestão participativa, pedagógica e dos resultados educacionais, indiretamente também conduz à conclusão de que os atuais softwares são precários.

Palavras-Chave: Gestão escolar, Gestão da educação, Tecnologia Educacional e gestão escolar, Informática e gestão escolar.

ABSTRACT

Possibilities and limitations of using softwares as support for the democratic management of public basic education of the State of São Paulo (Brazil)

Taking as frameworks the quality indicators of “participative and “pedagogic management” and of “management of educational performances”, proposed by government agencies and by UNESCO, this research study had as purpose to evaluate, according to the view of public school managers, the resources and limitations of the main softwares presently used as support for the management of schools of basic education, as well as the importance of introducing new tasks to such computational systems in order to make them more relevant to the democratic management of public schools of the State of São Paulo.

The research subjects were public school managers of the School Directory of Santo Anastácio, situated at the far west region of the State of São Paulo. The instruments of data collection were two: a panel, composed by a group of principals for surveying both the characteristics of the available softwares for supporting the school management and the relations of the available dimensions in these softwares with the quality indicators of school management; and an electronic questionnaire sent to all school principals of the School Directory of Santo Anastácio for evaluating the level of importance of new dimensions to be added to the softwares of support for the school management, taking as framework the quality indicators of school management.

The managers of the schools surveyed felt that the current softwares of support of school management are not offering relevant information to the democratic management of public schools and, therefore, need improvement. The high degree of importance attributed by the principals to the innovations proposed to be added to the softwares of support to democratic management of state public schools, according to the parameter of quality indicators of participative, pedagogic and educational performance management indirectly also leads to the conclusion that the current softwares are precarious.

Keywords: School management, Management of education, Educational Technology and school management, Informatics and school management.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Indicadores de Qualidade da Gestão Participativa.....	34
QUADRO 2 – Indicadores de Qualidade da Gestão Pedagógica	35
QUADRO 3 – Indicadores de Qualidade da Gestão dos Resultados Educacionais	35
QUADRO 4 – Indicadores de Qualidade da Gestão de Recursos	36
QUADRO 5 – Indicadores de Qualidade da Gestão de Pessoas.....	36
QUADRO 6 – Aspectos gerais das dimensões participativa, pedagógica e de resultados da gestão escolar	37
QUADRO 7 – Funcionalidades mais relevantes dos softwares mais utilizados.....	62
QUADRO 8 – Comparação entre o número de gestores convidados e efetivamente participantes na pesquisa por município	69
QUADRO 9 - Distribuição dos gestores participantes da pesquisa em relação às modalidades de ensino oferecidas pelas escolas onde atuam	71
QUADRO 10 – Graus de importância atribuídos pelos gestores à incorporação das funcionalidades da gestão participativa.....	83
QUADRO 11 – Graus de importância atribuídos pelos gestores à incorporação das funcionalidades da gestão pedagógica	86
QUADRO 12 – Importância média de cada funcionalidade proposta para a gestão de resultados educacionais.....	88
QUADRO 13 – Funcionalidades dos subsistemas que interagem com o módulo central	105

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Distribuição dos gestores de escolas nas cidades da região da Diretoria de Ensino de Santo Anastácio.....	67
GRÁFICO 2 – Distribuição dos gestores de escolas participantes da pesquisa nas cidades da região de Santo Anastácio.....	68
GRÁFICO 3 – Modalidade de Ensino Oferecido nas Escolas participantes da pesquisa.....	70
GRÁFICO 4 – Distribuição dos gestores participantes da pesquisa em relação às modalidades de ensino oferecidas pelas escolas onde atuam	70
GRÁFICO 5 – Quantidade de questões no instrumento de coleta de dados por dimensão da gestão escolar	74
GRÁFICO 6 – Recursos disponibilizados em cada um dos softwares de apoio à gestão escolar analisados em relação ao conjunto de recurso presentes nos softwares	77
GRÁFICO 7 – Total de recursos disponibilizados em cada software estudado comparados entre si.....	78
GRÁFICO 8 – Número de funcionalidades de cada software relacionadas às dimensões dos indicadores de qualidade da gestão escolar	78
GRÁFICO 9 – Funcionalidades de cada software relacionadas a indicadores de qualidade da gestão escolar	79
GRÁFICO 10 – Importância média de cada funcionalidade proposta para a gestão participativa	84
GRÁFICO 11 – Importância média de cada funcionalidade proposta para a gestão pedagógica.....	86
GRÁFICO 12 – Importância média de cada funcionalidade proposta para a gestão de resultados educacionais.....	89
GRÁFICO 13 – Grau médio de importância atribuído pelos gestores à incorporação das funcionalidades relativas às dimensões da gestão pedagógica, gestão pedagógica e gestão dos resultados educacionais, segundo o tamanho das escolas	90
GRÁFICO 14 – Grau médio de importância atribuído pelos gestores à incorporação das funcionalidades relativas às dimensões da gestão pedagógica, gestão pedagógica e gestão dos resultados educacionais, segundo as modalidades de ensino.....	91
GRÁFICO 15 –Aspecto geral de um software de apoio à gestão escolar.....	99
GRÁFICO 16 – Relacionamento entre os módulos que compõem o software	104

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 O Problema da Pesquisa.....	12
1.2 Objetivos	16
1.3 Justificativa.....	17
1.4 Organização Geral da Pesquisa.....	22
2. REVISÃO DA LITERATURA	23
2.1 Indicadores de Qualidade da Gestão Escolar	23
2.2 Gestão Participativa na Escola.....	37
2.3 Gestão Pedagógica.....	47
2.4 Gestão de Resultados Educacionais.....	54
2.5 Finalidades do Uso de Software na Gestão Escolar	58
2.6 Sistemas de Gestão Escolar	58
2.7 Outros Softwares Utilizados na Gestão Escolar	60
2.8 Informatização e Qualidade da Gestão	63
3. METODOLOGIA	66
3.1 Característica Geral da Pesquisa.....	66
3.2 População	66
3.3 Instrumentos.....	71
3.4 Coleta de Dados.....	74
3.5 Análise dos Dados	75
4 RESULTADOS DA PESQUISA	77
4.1 Qualidade dos Softwares de Apoio à Gestão Escolar	77
4.2 Incorporação de Novas Funcionalidades aos Softwares de Apoio à Gestão Escolar	81
4.3 Proposta de Aprimoramento dos Softwares de Apoio à Gestão Escolar	93
4.4 Aspecto Geral de um Software de Apoio à Gestão Eficaz	98
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	107
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112
ANEXOS.....	116
ANEXO 1 - Formulários Utilizados para Confecção do Painel de Gestores.....	117
ANEXO 2 - Questionário para Gestores de Escolas de Educação Básica.....	120

1 INTRODUÇÃO

Nessa pesquisa investigamos as possibilidades e limitações do uso de softwares como suporte ao trabalho do gestor e ao aprimoramento da gestão das escolas de ensino básico, enfocando especialmente, as dimensões da gestão participativa, da gestão dos resultados educacionais e da gestão do trabalho pedagógico, aspectos que consideramos essenciais para a promoção de uma educação de qualidade para todos.

As novas tecnologias abrem um grande leque de possibilidades para a gestão escolar. As tecnologias da informática, especialmente o uso dos softwares, podem contribuir de forma decisiva para a sua eficiência e eficácia, tendo em vista a melhoria qualitativa dos serviços prestados pelas escolas públicas à população. O desafio é descobrir como transformar os recursos disponibilizados por essas tecnologias em suporte ao trabalho do gestor nas escolas, principalmente, quando se tem em vista a democratização dos processos de gestão escolar.

Analizamos as possibilidades de aprimoramento da gestão tendo em vista os recursos disponibilizados pelos softwares de apoio à gestão escolar, as condições das escolas, a natureza e peculiaridades do trabalho do gestor escolar, enfatizando os aspectos da comunicação organizacional nas escolas e destas com a comunidade, o registro e o controle escolares, procurando evidenciar as diretrizes básicas para a utilização e o aprimoramento dos softwares de apoio à gestão nas escolas de educação básica.

A partir do levantamento do uso da informática na gestão das escolas e de indicações bibliográficas, fizemos uma análise crítica dos recursos disponibilizados pelos softwares de apoio à gestão e apresentamos sugestões para o seu aprimoramento, tomando como parâmetros os indicadores de qualidade da gestão participativa, gestão pedagógica e gestão de resultados educacionais propostos por organismos governamentais e pela UNESCO. Realizamos a análise de alguns softwares e das funcionalidades disponibilizadas por eles e verificamos em que medida as informações geradas por esses softwares satisfazem as necessidades da gestão das escolas. Essa análise possibilitou identificar as limitações dos recursos disponíveis nesses sistemas no apoio efetivo ao trabalho dos gestores das escolas de educação básica, e sugerir aprimoramentos, do ponto

de vista da qualidade da gestão das escolas, tendo como parâmetros os indicadores nacionais de qualidade da gestão escolar propostos por órgãos governamentais e pela UNESCO.

1.1 O Problema da Pesquisa

O governo do Estado de São Paulo criou em julho de 1969, pelo Decreto Estadual nº 137, a Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo (PRODESP). A partir do segundo semestre do ano seguinte a empresa passou a processar automaticamente a folha de pagamento dos 290 mil funcionários estaduais do Estado de São Paulo existentes na época. A partir daí a PRODESP iniciou um processo de expansão e descentralização constituindo-se numa rede de teleprocessamento com cerca de 900 terminais no princípio dos anos 80. O processo de descentralização teve prosseguimento com a inauguração de novas unidades para dar suporte ao processamento de informação a outras empresas ligadas ao governo como Sabesp, Caixa Econômica Estadual, Secretaria da Fazenda e Secretaria de Educação.

Com a popularização dos microcomputadores, a PRODESP se transformou para atender às demandas geradas pelo novo modelo tecnológico. A partir de 1995, o Estado intensificou o uso da informática como ferramenta de apoio à gestão (o chamado Governo Eletrônico). Foi então implantado o Sistema de Gestão Dinâmica de Administração Escolar – GDAE com o objetivo de integrar as unidades escolares aos demais órgãos da SEE e servir como ferramenta de apoio administrativo nas escolas e instrumento de gestão para a Secretaria Estadual de Educação. A partir de 2006 foram disponibilizados módulos com acesso por meio da Internet. No início de 2007 diversos módulos foram incluídos no portal GDAE para apoiar a gestão educacional e, dentre eles podemos citar os módulos Pessoal, Escola, Financeiro e Acadêmico, destinados a apoiar respectivamente a gestão de pessoal, financeira e acadêmica na rede estadual.

A Secretaria Estadual de Educação do Estado de São Paulo (SEE/SP) inseriu a partir de 2007, no portão GDAE um sistema para acompanhamento do

desempenho escolar dos alunos nas escolas da rede estadual, o Sistema de Avaliação e Frequência (SAF). Esse sistema conta com algumas funcionalidades e recursos que disponibilizam à comunidade e órgãos centrais da SEE/SP o acompanhamento, via Internet, do desempenho dos alunos da rede de escolas da SEE/SP. No entanto, cabe indagar até que ponto o SAF e outros sistemas similares de apoio à gestão escolar, podem contribuir efetivamente para a qualidade das escolas. Um software que pretenda auxiliar de fato o trabalho do gestor nas escolas públicas precisa dar suporte à sua atuação para envolver e apoiar-se na comunidade escolar, que é o fundamento da gestão democrática proposta na legislação que regulamenta o ensino no Brasil.

Para que um software possa de fato favorecer o trabalho da gestão democrática nas escolas públicas e contribuir para a qualidade do ensino, precisa propiciar o fortalecimento e empoderamento dos conselhos de escolas, conselhos de classes e séries, grêmios estudantis e associações de pais e mestres (APMs), que são os pilares da gestão democrática nas instituições escolares. Precisa também auxiliar o sistema público de educação a reorganizar-se em tempo hábil para dar conta das novas demandas educacionais da sociedade contemporânea.

Com o avanço das tecnologias, especialmente da informática, surgem cada vez mais, instrumentos e recursos capazes de tornar mais efetivo o processo de gestão democrática da educação escolar. Internet, telefones celulares, redes eletrônicas de computadores, possibilitam aos gestores repensar os espaços de participação dos diversos segmentos da escola na gestão e potencializam o processo de comunicação intra e entre escolas e com a comunidade externa mais ampla. Torna-se possível uma maior aproximação e interação entre gestores e comunidade, criam-se possibilidades para o aprimoramento da gestão da educação. Como afirma Moran,

A escola, com as redes eletrônicas, abre-se para o mundo; o aluno e o professor se expõem, divulgam seus projetos e pesquisas, são avaliados por terceiros, positiva e negativamente. A escola contribui para divulgar as melhores práticas, ajudando outras escolas a encontrar seus caminhos. A divulgação hoje faz com que o conhecimento compartilhado acelere as mudanças necessárias e agilize as trocas entre alunos, professores, instituições. A escola sai do seu casulo, do seu mundinho e se torna uma instituição onde a comunidade pode aprender contínua e flexivelmente (MORAN, 2006, p. 61).

As escolas públicas de educação básica já podem começar a levar a sério a possibilidade de implementação de idéias, como a utilização de cartões eletrônicos para controle de presença dos alunos e horário de trabalho de professores e funcionários, o envio de mensagens eletrônicas aos pais informando sobre a situação de seus filhos, realização de reuniões virtuais do conselho escolar para deliberar sobre questões do cotidiano administrativo da escola ou o acompanhamento, via Internet, do desempenho dos alunos e do trabalho pedagógico realizado na escola. Com os recursos atualmente disponibilizados pelas tecnologias surgem novas possibilidades que permitem aos gestores amplificar a sua capacidade de trabalho, interagir de forma mais eficaz com a comunidade e acompanhar mais de perto os detalhes da vida escolar dos alunos, tanto quanto o desempenho de professores e funcionários.

As possibilidades do processo de formação contínua dos docentes, discentes e dos próprios gestores, são também ampliadas com os recursos oferecidos pelas novas tecnologias. Bibliotecas virtuais, sites educativos, cursos on-line, fóruns virtuais, chats especializados, materiais digitalizados, uso de CDs, VCDs e DVDs ilustram essas possibilidades. Facultam aos gestores a organização de momentos de reflexão coletiva, utilizando materiais de qualidade a custos reduzidos.

O uso das tecnologias, especialmente da informática, na gestão das escolas, poderá contribuir decisivamente para a implementação de um modelo de gestão capaz de ampliar as possibilidades e capacidades dos gestores na organização do espaço, do tempo, das pessoas, dos materiais e processos administrativos nas escolas, tendo em vista a formação de sujeitos para a sociedade democrática e o desenvolvimento profissional dos próprios gestores e docentes, sem perder de vista a formação de uma cultura de gestão democrática nas comunidades onde atuam.

Porém, isoladamente, as tecnologias não podem gerar mudanças. Sua inserção no cotidiano da escola exige a formação contextualizada de todos os profissionais envolvidos, de forma que sejam capazes de identificar os problemas e as necessidades institucionais, relacionadas ao uso de tecnologias. Realizada a identificação, segue-se a busca de alternativas que lhes permitam a transformação do fazer profissional, com base em metodologias pautadas em novos paradigmas. Essa formação fortalece o papel da direção na gestão das TIC e na busca de condições que ajudem a articular o uso administrativo e pedagógico das tecnologias na escola (ALMEIDA; MENEZES, 2004, p. 2).

É preciso atentar, portanto, para os objetivos gerais da educação neste início de milênio e conceber coerentemente, a partir daí, recursos de apoio ao trabalho dos gestores das escolas.

Não vivenciamos atualmente uma demanda quantitativa de oferta de vagas na educação básica, nem existe mais a necessidade de ampliação da rede escolar para dar conta da demanda. A escola básica de hoje clama por qualidade de ensino. Um software de apoio ao trabalho do gestor escolar precisa organizar e fornecer informações relevantes para apoiar decisões compatíveis com a realidade e necessidade de melhoria das escolas.

O papel dos recursos tecnológicos de apoio à gestão escolar, conseqüentemente, é o de contribuir para a oferta de um ensino de qualidade e sintonizado com a época em que vivemos.

Estamos no início de um processo de construção de uma sociedade democrática, de uma sociedade que necessita da participação popular na definição das políticas públicas e que, simultaneamente, disponibilize meios eficazes para dirigir, acompanhar e avaliar o desenvolvimento de tais políticas e instrumentalize o trabalho dos gestores nas escolas.

O desafio é utilizar as tecnologias para ampliar o processo de gestão democrática e não para inseri-lo em projetos mais autoritários e controladores. É fundamental humanizar as tecnologias: são meios importantes e também caminhos para facilitar um processo de aprendizagem rico em valores e em comunicação afetiva (MORAN, 2006, p. 63).

Cabe aos gestores de escolas fazer uso dos recursos disponibilizados pelas novas tecnologias, não apenas como estratégias de marketing e elementos de “modernização” das escolas.

Schaff (1990) nos leva a refletir sobre as mudanças substanciais que o uso das tecnologias provocará na estrutura social, nas relações humanas, no modo de produção e no próprio sentido da existência humana. O emprego das novas tecnologias potencializa formas de gestão fundadas nos mais diferentes paradigmas. Podem ser empregadas para viabilizar formas mais eficazes de controle e ingerências, mas podem também ser utilizadas para facilitar a comunicação, promover a participação e o comprometimento da comunidade na construção de uma escola pública de qualidade. A escola precisa constituir-se, num espaço

reflexivo de experimentação e vivência dessas possibilidades. Parece-nos, portanto, relevante uma discussão em torno das modalidades e conseqüências do uso de softwares na implementação da gestão escolar e da relação do uso dessas tecnologias com o processo de construção de uma instituição escolar democrática e da própria sociedade democrática.

É necessário que os gestores adquiram as competências necessárias para utilizar os recursos tecnológicos como instrumentos que possam ser empregados para melhorar a qualidade da gestão e do ensino e aprendizagem, mediar o processo de formação docente e do próprio gestor e apoiar as atividades de planejamento, direcionamento, organização, avaliação e acompanhamento do processo de trabalho da escola. Os softwares de apoio à gestão precisam ser instrumentos facilitadores das relações dos membros da comunidade escolar entre si e da própria escola com a administração do sistema escolar.

O uso dos recursos da informática nas escolas está focado, principalmente, no apoio direto ao trabalho pedagógico em sala de aula, pretendendo com isso desencadear as transformações necessárias no processo de ensino e aprendizagem. No entanto, não basta a instrumentação tecnológica do trabalho pedagógico. Por que também não utilizar os recursos tecnológicos disponíveis como suporte à gestão democrática das escolas? No contexto dessa indagação inicial surgiu a questão que motivou a realização desse trabalho: Qual o grau de importância da incorporação de novas funcionalidades aos principais softwares utilizados como instrumento de apoio à gestão de escolas e quais são os elementos relevantes para o aprimoramento desses sistemas informatizados para torná-los mais relevantes à gestão democrática de escolas públicas do Estado de São Paulo, segundo o ponto de vista de gestores de escolas públicas estaduais e tendo como parâmetros os indicadores de qualidade das dimensões da Gestão Participativa, da Gestão Pedagógica e da Gestão dos Resultados Educacionais?

1.2 Objetivos

Tendo como parâmetros os indicadores de qualidade das dimensões da Gestão Participativa, da Gestão Pedagógica e da Gestão dos Resultados

Educacionais propostos por organismos governamentais e pela UNESCO, esta pesquisa teve como propósito avaliar, segundo a ótica de gestores de escolas públicas estaduais, os recursos e as limitações dos principais softwares atualmente utilizados como apoio à gestão de escolas de educação básica, bem como a importância da incorporação de novas funcionalidades a tais sistemas informatizados para torná-los mais relevantes à gestão democrática de escolas públicas do Estado de São Paulo.

Foram objetivos específicos da pesquisa:

a) Identificar, segundo a ótica de gestores de escolas públicas estaduais, as funcionalidades e disfuncionalidades de softwares de apoio à gestão escolar, tendo como parâmetros os indicadores de qualidade da gestão participativa, pedagógica e dos resultados educacionais;

b) Avaliar, segundo a ótica de gestores de escolas públicas estaduais, o grau de importância da incorporação de novas funcionalidades aos softwares de apoio à gestão escolar, tendo como parâmetros os indicadores de qualidade da gestão participativa, pedagógica e dos resultados educacionais.

c) Propor aprimoramentos aos softwares de apoio à gestão escolar para torná-los mais relevantes à gestão democrática de escolas públicas estaduais e contribuir para a melhoria das escolas, tendo como parâmetros os indicadores de qualidade da gestão participativa, pedagógica e dos resultados educacionais.

1.3 Justificativa

A democratização estrutural e organizacional das escolas implica a adoção de metodologias e formas de organização curricular e institucional que levem em conta a participação ativa e dialógica de todos os envolvidos no processo educacional para que possa ser concretizada. No entanto, as condições de gerenciamento de muitas das escolas públicas são precárias, destacando-se a infraestrutura deficiente, o professorado mal preparado, a falta de funcionários e o excesso de burocracia. Para alguns é desafiador e para outros desanimador, mas em todos os casos, difícil, falar em gestão inovadora nessas condições.

Para transformar as escolas em uma comunidade de aprendizagem, mesmo reconhecendo suas dificuldades operacionais, organizacionais e estruturais, não podemos negar que a competência e a qualidade na gestão de uma escola podem fazer uma considerável diferença e suprir parte das deficiências. O desenvolvimento de soluções para incrementar os processos gestores nas escolas públicas por meio do uso de softwares de apoio e tecnologias de informação e comunicação nos processos de gestão, com implicações positivas na qualidade do ensino e da aprendizagem podem ser muito mais reais, eficazes e possíveis do que se possa imaginar.

A presença da informática no cotidiano das pessoas passou a ser algo corriqueiro, numa diversidade de usos que, em sua maioria, pode até passar despercebida. No entanto, na educação o seu uso tem sido motivo de questionamentos, de ataques e defesas apaixonadas, sendo as opiniões, as mais variadas. Há os que defendem o uso da informática com veemência e há também os que são intensamente contra o seu uso. Lévy (1996) diz que a técnica participa ativamente da ordem cultural, simbólica, ontológica e axiológica e que não há uma distinção bem definida entre o homem e a técnica. Essa discussão, portanto, tem raízes culturais.

O cúmulo da cegueira é atingido quando antigas técnicas são declaradas culturais e impregnadas de valores, enquanto que as novas são denunciadas como bárbaras e contrárias à vida. Alguém que condena a informática não pensaria nunca em criticar a impressão e menos ainda a escrita. Isto porque a impressão e a escrita (que são técnicas!) o constituem em demasia para que ele pense em apontá-las como estrangeiras (LÉVY, 1996, p. 15).

Os softwares estão ou estarão cada vez mais presentes nas instituições educativas, sejam elas públicas ou particulares e independentes do nível de ensino. Para Tedesco,

Enquanto do ponto de vista da socialização as tecnologias são satanizadas e percebidas como uma ameaça à democracia e à formação das novas gerações, do ponto de vista do processo de aprendizagem são percebidas utopicamente como a solução para todos os problemas de qualidade e cobertura da educação. Nessas visões aparentemente opostas há uma evidente complementaridade, baseada na suposição de que o papel ativo do processo de aprendizagem e socialização está nos agentes externos, neste caso as tecnologias da informação e suas mensagens, e não nos quadros de referência dos sujeitos, a partir dos quais são processadas as mensagens transmitidas através das tecnologias (TEDESCO, 2004, p. 60).

A introdução de computadores nas escolas não constitui um projeto fácil e exige reflexões para além do mero uso desta tecnologia. Todo projeto na área de usos de tecnologias, e, mais especificamente, no uso de computadores, deve vir consubstanciado primeiramente por um projeto político-educacional tendo por base questões epistemológicas e filosóficas considerando o tipo de sociedade e os indivíduos que queremos formar. É a partir dessa reflexão que se pode definir as finalidades educacionais. Outro aspecto fundamental é o de estabelecer diretrizes metodológicas para o uso do computador como prática alternativa dentro da gestão democrática e dentro do currículo.

A presença do computador nas escolas já é marcante e, acreditando na irreversibilidade deste fato, há que se pensar o uso do computador com o cuidado de não lhe dar o significado de redentor do sistema escolar, no sentido de instrumento da modernidade ou até da pós-modernidade, que irá redimir a escola e, por si só, causar as transformações tão desejadas, tão sonhadas por educadores e cientistas da educação.

A sociedade do conhecimento exige um homem crítico, criativo, com capacidade de pensar, de aprender a aprender, trabalhar em grupo e de conhecer o seu potencial intelectual. Esse homem deverá ter uma visão geral sobre os diferentes problemas que afligem a humanidade, como os sociais e ecológicos, além de profundo conhecimento sobre domínios específicos. Em outras palavras, um homem atento e sensível às mudanças da sociedade, com uma visão transdisciplinar e com capacidade de constante aprimoramento e depuração de idéias e ações (VALENTE, 1996, p. 5-6).

O computador não pode, *por si mesmo*, efetuar mudanças nos paradigmas educacionais ou sociais; ele vem, por certo, trazer mudanças importantes no cotidiano das pessoas, principalmente nas relações interpessoais. No entanto, tais mudanças não podem ser atribuídas unicamente ao seu uso. O computador é fruto da própria história evolutiva da humanidade e, portanto, vem junto a ela, sendo que as transformações existentes são frutos desse movimento histórico.

Apesar de os computadores serem empregados inicialmente nas tarefas administrativa e burocrática nas secretarias das escolas, desde os primórdios do uso da informática nas escolas no Brasil, houve, entre os teóricos influentes da área, preocupação em direcionar o uso da informática para a implementação do ensino, inserindo metodologias progressistas e participativas, juntamente com a

utilização do computador diretamente nas salas de aula, a fim de provocar a transformação das práticas pedagógicas e a partir daí provocar uma revolução no ensino. Mas os recursos de apoio à gestão escolar baseados em tecnologias, especialmente na informática, e a adoção de processos de gestão escolar mediados pela tecnologia, representam potencialmente, um fator de promoção da qualidade do ensino e da aprendizagem capazes de alavancar o processo de construção de uma escola pública de qualidade para todos, se empregados como instrumento de apoio e integração do trabalho dos gestores das escolas públicas de educação básica, entre si, e desses com as comunidades escolar e local.

A princípio, as tecnologias foram introduzidas nas atividades administrativas da escola para agilizar o trabalho da secretaria. Posteriormente, adentraram no ensino e na aprendizagem, sem uma real integração às atividades de sala de aula, apenas como uma atividade adicional e, com certa frequência, como aula de informática. Em uma perspectiva mais inovadora, isso aconteceu na forma de projetos extra classe, desenvolvidos com a orientação de professores de sala de aula e apoiados por professores encarregados de facilitar e coordenar o uso do laboratório de informática. Essa evolução levou à tomada de consciência da importância de incorporar as TIC à prática pedagógica e ao contexto da sala de aula, bem como da necessidade de envolver os gestores nessas atividades, uma vez que, sem a participação deles, as atividades se restringem às esparsas práticas em sala de aula. Ao atingir esse patamar, a nova tomada de consciência leva à percepção de que o papel do gestor não é apenas o de prover condições para o uso efetivo das TIC em sala de aula, mas que a gestão das TIC na escola implica gestão pedagógica e administrativa do sistema tecnológico e informacional (ALMEIDA; MENEZES, 2004, p. 08).

A função social da escola é principalmente promover o saber científico, tecnológico, cultural e artístico da sociedade.

Acesso à informação está deixando de ser cada vez mais o problema principal com o qual a Escola tem de lidar. A informação hoje se disponibiliza de várias formas (em átomo ou bits), através de revistas, jornais, Internet, TV, TV a cabo, etc. À Escola, nos parece, cabe redirecionar suas práticas para a viabilização e democratização do acesso a essa informação, e, tão importante quanto, deve visar à criação de condições para que o aluno gerencie de forma coerente e significativa o volume de dados que lhe bombardeiam a cada instante (SOUZA, 2005, p. 4-5).

Para Alonso (2004), a escola é, ao mesmo tempo, uma instituição social, uma organização social e um espaço social com vida própria.

As modernas concepções administrativas concebem a escola como instituição social, com funções socialmente definidas, mas também como uma organização social do grupo especialmente destinada à formação das crianças e jovens, e também como um espaço social que tem vida própria, um organismo vivo que interage com o ambiente social extraindo dele estímulos e energia necessários para desenvolver o seu trabalho. Embora se possa aceitar certa definição de papéis e funções, isso não é tão rígido, de forma que os diferentes atores podem interpretar os seus papéis de acordo com a sua percepção da realidade, revelando peculiaridades importantes no desempenho das escolas (ALONSO, 2004, p. 1).

Para que a qualidade do ensino e da aprendizagem possa de fato dar um salto de qualidade (e também para que se faça cumprir as determinações legais), torna-se cada vez mais importante a participação da comunidade nos processos deliberativos e o emprego de recursos tecnológicos para a implementação da gestão à luz de indicadores de qualidade da gestão escolar.

Com o auxílio do computador e de um sistema de informações em rede, alguns programas especiais, o diretor deveria dispor das informações necessárias para acompanhar tanto as atividades pedagógicas quanto as administrativas, desenvolver procedimentos de gestão compartilhada e redimensionar o fluxo de informações, de modo a agilizar a comunicação e favorecer o diálogo entre todos os membros da comunidade escolar, bem como a troca de experiências e o desenvolvimento de processos colaborativos com outras escolas e organizações (ALONSO, 2004, p. 3).

O uso de softwares para subsidiar os procedimentos de gestão nas escolas apresenta, portanto, um grande potencial transformador e inovador tendo em vista a qualidade das escolas.

Pretendemos, mediante esta pesquisa, identificar um conjunto de diretrizes que permitam orientar o desenvolvimento de softwares para apoiar o processo de gestão das escolas públicas estaduais de educação básica e contribuir para o aperfeiçoamento dos procedimentos e dos recursos de apoio ao trabalho de gestão das escolas, e em conseqüência, para a construção de uma escola pública de qualidade para todos.

A partir dos resultados obtidos nesta pesquisa espera-se poder oferecer alternativas mais eficazes para o uso das tecnologias como fator de democratização da gestão e elevação qualitativa do ensino nas escolas de educação básica.

1.4 Organização Geral da Pesquisa

Organizamos este relatório de pesquisa em cinco partes. No capítulo introdutório, discorremos sobre o problema, os objetivos e a relevância desta investigação.

No segundo capítulo, apresentamos uma revisão bibliográfica elucidando conceitos relevantes relacionados às possibilidades e limitações do uso dos softwares como apoio ao trabalho de gestão escolar. O uso das TIC, de forma geral, aparece no contexto atual nas escolas, como um elemento facilitador da efetivação da gestão democrática nas escolas.

No terceiro capítulo, apresentamos os aspectos relacionados ao método utilizado na pesquisa, tendo em vista os desafios da integração das tecnologias à gestão escolar. Descrevemos a natureza, características, sujeitos, instrumentos, procedimentos metodológicos de coleta e organização e análise dos dados coletados.

No quarto capítulo, apresentamos os resultados da pesquisa, organizados em gráficos e tabelas e, finalmente, no quinto capítulo discutimos os resultados da pesquisa e análises, identificando as possibilidades do uso da informática no suporte ao trabalho dos gestores de escola, suas limitações e as características indispensáveis para os softwares destinados ao apoio da gestão democrática da escola pública.

Concluimos o relatório com algumas considerações e sugestões de novos trabalhos investigativos que poderão dar continuidade e aprofundar esta pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Indicadores de Qualidade da Gestão Escolar

O mundo mudou radicalmente nas últimas três décadas graças ao avanço da ciência e da tecnologia e essa mudança atinge todas as dimensões da vida humana, das mais elementares - como sua duração e possibilidades de convivência de um número de seres humanos inimaginável até então - às mais complexas - como as formas e a velocidade da comunicação e o acesso aos bens que transformam o próprio conceito do bem-estar (SOUZA, 2005).

O ex-ministro de educação Paulo Renato de Souza, afirma ainda que, toda essa mudança, não teria acontecido se não fosse a universalização da educação básica que forneceu a atmosfera geral para que todos esses processos ocorressem sinergicamente, uma vez que, até o século XVIII, a educação era um privilégio das elites ou de alguns segmentos da população. Para Souza (2005), vivemos hoje num mundo melhor e a educação foi o verdadeiro “*caldo de cultura*” para o progresso científico e técnico e para que tudo pudesse ser usado em benefício do avanço na convivência social entre os seres humanos. As mudanças ocorridas com o progresso técnico, econômico, social e político conduziram à nova realidade, em que os desafios a enfrentar são de uma nova natureza, como se começássemos a viver numa nova sociedade, de tal modo que estamos vivendo a terceira revolução industrial, cujas bases foram lançadas no último quartel do século XX, conduzindo a um mundo globalizado e interdependente em escala sem precedentes na história universal.

O novo processo histórico que estamos vivendo, para Souza (2005), está baseado em dois eixos principais - na emergência da informática e no avanço das comunicações - e está conduzindo o mundo a uma escalada tecnológica sem precedentes, a uma mudança radical nas formas de produção e de consumo e também na organização política em escala mundial, de forma que não é mais possível manter-se isolado num mundo em que se têm acesso instantâneo à informação.

As novas tecnologias facilitaram o processo de acumulação financeira numa dimensão global e numa escala sem precedentes na história, fazendo com

que o capital assumisse a liderança do capitalismo no mundo em todos os seus aspectos, subordinando aos seus interesses os processos de investimento nos demais setores da economia, fazendo surgir as grandes corporações multinacionais que tornam difícil o desenvolvimento “*autóctone*” de um país como vimos no passado, uma vez que agora as crises são globalizadas e afetam a todos instantaneamente.

- A escola de antigamente organizava-se para cumprir as finalidades dentro dos seguintes objetivos gerais:
- Desenvolver na criança e no jovem a vontade de saber, o raciocínio, o pensamento.
- Formar o caráter da criança e do jovem segundo valores éticos, morais e, eventualmente, religiosos para viver numa sociedade relativamente estável e de dimensões locais.
- Transmitir o conhecimento acumulado de forma organizada.
- Socializar a criança e o jovem no convívio diário com grupos homogêneos segundo o gênero e condição social.

Na educação da sociedade do conhecimento, a escola tem um papel central no nível básico tanto para desenvolvimento da capacidade de aprender como para o desenvolvimento de valores para a formação do cidadão. Neste sentido a escola tem de modificar-se em relação ao passado para atender as novas exigências e demandas da sociedade ampliando significativamente seus objetivos e responsabilidades:

- Preparar as crianças e os jovens para esse novo mundo.
- Desenvolver nas crianças e jovens a capacidade de aprender, pensar, raciocinar e criticar.
- Socializar as crianças e jovens num ambiente heterogêneo em termos de gênero e diversificado socialmente.
- Usar o conhecimento acumulado como um meio e não mais como um fim a ser transmitido aos alunos: meio de aprender e pensar; meio de compreender o mundo; meio de despertar na criança e no jovem as preocupações com o novo mundo global que inclui preocupações com meio ambiente, violência e guerras.

- Formar o caráter da criança e do jovem segundo valores éticos, morais e, eventualmente religiosos, mas principalmente formar cidadãos: respeito aos outros; pluralidade cultural, social e étnica; visão e vivência num mundo global; temas de saúde e sexualidade e consumo saudável e responsável.

Em 1995 o Brasil, segundo Souza (2005), havia apenas 88% das crianças de 7 a 14 anos freqüentando a escola. Uma em cada quatro crianças das famílias pertencentes aos 20% mais pobres da sociedade brasileira estava fora da escola, principalmente na Região Nordeste. Em torno de 16% da população de 15 anos e mais era analfabeta, fruto de uma herança de décadas de descaso com a educação, sendo que na região Nordeste a média era de 4 anos de estudos, contra 6 anos das regiões mais ricas.

Aliado ao problema da cobertura contatava-se que mais de 30% cento dos alunos repetiam o ano e mais de 5 por cento se evadiam da escola, fazendo com que 44% dos alunos das 4ª séries contassem com uma defasagem de 2 anos em relação à série que freqüentavam, número que saltava para 53% na 8ª série. Os concluintes do ensino médio com idade adequada - 17 anos - não passavam de 40% dos concluintes. O fluxo escolar apresentava deficiências enormes e menos da metade dos alunos que entravam na 1ª série, concluíam a 8ª série. Os que concluíam levavam em média mais de doze anos para fazê-lo e acabavam por concluir o ensino fundamental com mais de 18 anos, e sem condições econômicas para a continuidade de estudos, ingressavam diretamente no mercado de trabalho. O problema não era a falta de vagas nos níveis de ensino seguintes, mas a escassez de alunos que tivessem concluído o ensino fundamental na idade adequada para prosseguir estudos com duas conseqüências amargas para o país:

- A proporção de jovens que freqüentava o ensino médio era baixíssima, equivalendo à metade dos índices da Argentina;
- A escolaridade de nossa força de trabalho era extremamente baixa, pouco superando 5 anos.

A qualificação dos professores era muito deficiente segundo Souza (2005). Nas classes de educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental um quarto dos professores não tinha a qualificação necessária, no

conjunto do ensino básico, menos da metade possuía formação de nível superior. O sistema de informações do MEC estava defasado pelo menos seis anos, com um cadastro incipiente e incompleto das escolas brasileira apesar de realizar os programas de merenda escolar, livro didático e convênios de repasse de recursos entre outros. A avaliação educacional era praticamente inexistente, limitando-se a um exame realizado em 1993, que nem sequer estava concluído.

O atraso educacional brasileiro certamente tem suas raízes na formação histórica do país, remontando ao período colonial, pois contrariamente ao que ocorreu em outras partes do “*Novo Mundo*”, o colonialismo português prestava pouca atenção ao tema educação. A primeira grande preocupação com um sistema público de educação ocorre na segunda metade do século XIX quando o imperador Dom Pedro II se mostra interessado no assunto. Até então a educação era feita pelas ordens religiosas e só com a proclamação da República retoma-se uma preocupação com a instrução pública. A primeira Universidade brasileira foi criada na década de 30. Com a criação do MEC em 1930, passa a existir uma política educacional consistente. Apesar de tudo o país avançou nos últimos 70 anos, foi criado um sistema educacional amplo e diversificado, claramente assentado na educação pública, mas sempre como sistema elitista, pois no passado foi dada grande ênfase à qualidade, o que dificultou a universalização da educação básica, favorecendo os filhos das classes média e alta. Somente a partir dos anos 50, parcelas maiores de estudantes das camadas populares passaram a ter acesso ao ensino superior, em consequência do processo de modernização econômica e em função do acelerado processo de urbanização, demandando portanto, mais escolas e mais vagas.

A década de 70 marcou um crescimento desordenado das instituições de ensino superior particulares, que se multiplicaram pelo país afora, mas nem sempre com a qualidade necessária. Na segunda metade do século XX, o Brasil passou por um dos mais velozes processos de urbanização da história moderna. Em 1950 a zona rural abrigava 70% da população brasileira, enquanto nos dias de hoje menos de 20% vivem na zona rural. O inchaço das grandes metrópoles acarretou a perda da qualidade dos serviços até então oferecidos e a demanda por novos serviços na área de saúde, transportes, habitação e educação. As pessoas que migraram do campo para a cidade não tinham escolaridade e nenhuma qualificação para as atividades produtivas da economia industrial. A consequência mais

importante do atraso educacional foi sem dúvida a péssima distribuição de renda gerada pelo modelo brasileiro, segundo Souza (2005). Apesar disso o modelo educacional acabou funcionando, ampliou-se a extensão da educação primária, mas não houve preocupação em universalizar a qualidade que ela tinha. Acabou-se investindo na diversificação do modelo e da estrutura educacional, mas não na extensão universal da qualidade.

Tradicionalmente, a política educacional do governo federal em relação à educação básica caracterizava-se pela multiplicidade de iniciativas e programas, pelo paralelismo das ações e pela ação não coordenada de vários órgãos que respondiam a diversas lideranças políticas. A interferência política e a sua primazia sobre as razões de ordem técnica eram regra geral, o que era facilitado por um sistema complexo e não transparente de alocação de recursos. Não havia no ministério a cultura da contratação de serviços de consultoria ou fundações públicas para desenvolver tarefas ou projetos, salvo nas etapas de construção de obras físicas, segundo Souza (2005).

A partir da década de 90 a sociedade passou a dar mais atenção às questões educacionais e passou a dedicar mais atenção ao que ocorre na área educacional. A sociedade passou a dar mais importância à formação de nível médio, uma vez que esta se tornou exigência para ingresso no mundo do trabalho, ao contrário do período que precedeu a terceira revolução industrial e o processo de globalização, onde não havia exigência alguma em relação à educação formal para se conseguir um bom emprego. Em virtude disso ocorre uma mudança positiva e significativa na sociedade, com reflexos na política educacional e no financiamento público da educação.

Com a criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF) – substituído em 2007 pelo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB) – foi possível estabelecer critérios mais objetivos e transparentes na distribuição e repasse de recursos, de acordo com o número de alunos matriculados, organizando assim a contribuição de cada uma das instâncias de governo na manutenção do ensino fundamental. A partir deste momento passou a ser necessário contar com uma nova base de dados de informações educacionais que fosse absolutamente segura, confiável e atualizada para que os repasses fossem feitos com justiça. Foi tomada então a decisão,

segundo Souza (2005), de reorganizar o INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, que a cargo da Professora Maria Helena Guimarães Castro ficou encarregada de organizar o novo Censo Escolar e de atualizar os dados de 220 mil escolas de ensino básico, 55 milhões de alunos e 2,5 milhões de docentes. O Censo Escolar de 1997 foi o primeiro realizado nos novos moldes e foi a base para a distribuição de recursos entre estados e municípios a partir do ano de 1998. A universalização do ensino básico estava feita, o desafio passou então a ser a universalização da qualidade.

A criação do sistema de informações junto ao INEP permitiu a melhoria dos dados obtidos nos Censos Escolares, a utilização dos dados do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Básico (SAEB), a criação do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e a construção de indicadores para direcionar as políticas públicas do ministério de educação. As políticas educacionais puderam, a partir desse momento, ser concebidas a partir de indicadores de qualidade, possibilitando planejar a qualificação dos professores e desenvolver ações para reduzir a evasão escolar e a distorção idade/série, problemas crônicos da educação brasileira.

Durante a década de 1990, de acordo com estudos de Ribeiro et al. (2005), instituiu-se no Brasil um conjunto de instâncias de avaliação do sistema educacional:

- Em 1990, o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), realizou seu primeiro exercício de avaliação do desempenho dos alunos em âmbito nacional, aplicando provas de conhecimentos a amostras de alunos nos vários estados;
- Em 1998, o Ministério da Educação (MEC), passou também a aplicar, em caráter facultativo, o Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM), dirigido a todos os alunos concluintes do ensino médio, com o objetivo de avaliar o desempenho dos estudantes no término da educação básica e oferecer-lhes uma referência de auto-avaliação e ainda servir de alternativa aos processos de seleção para ingresso no ensino superior ou no mercado de trabalho;
- Nesse mesmo período, algumas secretarias estaduais de educação organizaram seus próprios sistemas de avaliação;
- Em 1997, o Brasil participou da primeira avaliação do Laboratório Latino-Americano de Avaliação da Qualidade da Educação, sob

coordenação da Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) e Oficina Regional de Educação para a América Latina e o Caribe (OREALC)

- Em 2000, do Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (FRANCO; BONAMINO, 2001).

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), passou a centralizar todos os serviços de avaliação e informação. Além de promover as avaliações mencionadas, realiza anualmente o censo escolar e periodicamente outros levantamentos especiais, por meio dos quais tem reunido informações sobre número de matrículas e docentes, média diária de horas de aula, média de alunos por turma, movimentação escolar (aprovação, reprovação e conclusão), infraestrutura dos estabelecimentos (dependências, equipamentos, transporte, serviços de água, luz e esgoto), participação em programas de desenvolvimento do ensino, entre outros. Essas informações, somadas às produzidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), sobre as diversas taxas de frequência à escola e grau de escolaridade dos vários grupos etários, dão um quadro abrangente da situação do ensino básico brasileiro (RIBEIRO *et al.*, 2005, p. 229).

Todo esse esforço de avaliação e sistematização de informações tem como objetivo, dar suporte à pesquisa e à tomada de decisões em políticas educacionais e orientar a formulação das políticas públicas. As informações são publicadas em relatórios produzidos pelo INEP e divulgados na imprensa. Normalmente estão disponíveis em suportes informatizados, que permitem consulta via Internet ou arquivos eletrônicos e também em suportes impressos.

Não há dúvida de que tais esforços, no que se referem à informação e à avaliação são fundamentais para o avanço da pesquisa educacional no país, para o desenho de políticas públicas que respondam aos problemas prioritários, assim como para o monitoramento e o controle social sobre as políticas públicas.

As possibilidades de uso mais produtivo dos resultados dessas avaliações para diagnosticar problemas e reorientar a prática pedagógica, no entanto, são limitadas por um conjunto de fatores. Os métodos utilizados para definir os níveis de competência não são facilmente compreensíveis pelos gestores e a partir dessas indicações não é fácil organizar as ações remediadoras correspondentes. Além disso, por serem baseados em amostras e produzirem resultados agregados por estado ou macrorregiões administrativas, os gestores e as comunidades escolares não ficam convencidos de que o diagnóstico se aplica à sua realidade.

Fórmulas que descrevem fenômenos, como a relação das matrículas com a demanda potencial ou as distorções entre idade e série do alunado, podem parecer triviais para especialistas, mas não para a maioria dos gestores de escola e professores, nem muito menos para alunos e seus familiares. Analisar fenômenos amplos e complexos com base em sínteses estatísticas não é operação comum para a maioria das pessoas, que usam outras estratégias para analisar problemas e tomar decisões em sua vida cotidiana. Apesar de haver um certo alarde na imprensa, que mobiliza segmentos da opinião pública, as escolas não se apropriam dessas informações, não conseguem assumir um papel protagonista e acabam sendo ainda vitimadas pelo estigma da incompetência (RIBEIRO *et al.*, 2005, p. 251).

Se, do ponto de vista das classes privilegiadas, a qualidade do ensino pode ter realmente piorado, é outra a perspectiva das grandes massas subalternas. Para quem não tinha acesso à educação escolar, mesmo este ensino de má qualidade representa uma indiscutível melhoria, isso não significa, obviamente, que as evidentes deficiências da escola pública sejam aceitáveis. É preciso melhorar as condições de funcionamento da escola. Mas as avaliações da qualidade da escola pública não podem ignorar as transformações qualitativas introduzidas no ensino como consequência do processo de sua extensão às classes populares. (BEISIEGEL, 1999).

O envolvimento dos agentes escolares e das comunidades é condição essencial para que se produzam mudanças na realidade educacional do país. Torna-se necessário fortalecer sua capacidade de refletir sobre o cotidiano e suas conexões com as problemáticas mais gerais dos sistemas de ensino. A gestão de resultados educacionais implica a utilização de indicadores, meios de coleta de informação, mensuração e atribuição de valor que sejam compreensíveis e reconhecidos como relevantes pelo conjunto de pessoas que se quer envolver, métodos e instrumentos que apoiem o diálogo e a participação. Ter um indicador para uso internacional é um problema das agências internacionais e não para a esmagadora maioria de pessoas que querem melhorar as condições de vida de seu bairro, localidade, região e país. Portanto, em vez de aceitar automaticamente o “internacional”, talvez fosse melhor inverter a situação e pedir a estes que assumam a iniciativa de debater e dialogar com os atores locais sobre a importância e a utilidade de certos métodos de mensurar, em vez de exigir ou forçar (SPINK, 2001).

De acordo com Ribeiro *et al.* (2005), a Ação Educativa assumiu, no início de 2003, a responsabilidade técnica de desenvolver um sistema de indicadores populares de qualidade da escola. Mobilizou um grupo de trabalho

composto por várias instituições de âmbito nacional representativas na área, além de especialistas. A coordenação do processo ficou a cargo da Ação Educativa, do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD e do *United Nations Children's Fund* (UNICEF), com participação efetiva do INEP. Contando com um estudo preliminar e uma primeira sistematização de opções metodológicas, esse grupo de trabalho reuniu-se para definir as linhas gerais do projeto. A partir dessa reunião, precisou-se seu objetivo: a construção e disseminação de um conjunto de indicadores educacionais qualitativos de fácil compreensão e que propicie o envolvimento dos diversos setores da comunidade escolar em torno de um processo de avaliação participativo, visando a instigar sua ação pela melhoria da qualidade da escola. Chegou-se também ao consenso de que o público alvo do projeto era a comunidade escolar, ainda que outros atores políticos pudessem fazer uso dos seus resultados. Considerou-se que a comunidade escolar é constituída por pais, mães, diretores, alunos, professores e demais funcionários da escola, podendo incluir ainda conselheiros tutelares, de educação, dos direitos da criança, Organizações não Governamentais – ONGs, universidades e outras organizações interessadas e diretamente envolvidas com os problemas da escola e com sua melhoria.

Com essas referências, elaborou-se uma versão preliminar do sistema. Membros do grupo de trabalho mobilizaram-se para, articulados com escolas interessadas, utilizar experimentalmente o instrumental, com vistas a testar sua adequação aos objetivos propostos e reunir dados para seu aperfeiçoamento.

O primeiro passo foi considerar a LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional como um documento que expressa consenso sobre o que se espera da educação no país. Para a LDB, o objetivo maior do processo educacional brasileiro deve ser a formação básica para a cidadania, a partir da criação na escola de condições de aprendizagem para: o desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo; a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade; o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores; e o fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social.

Os PCNs – Parâmetros Curriculares Nacionais -, foram também uma importante referência bibliográfica para a construção dos indicadores, em especial no que se refere à concepção de avaliação como parte do processo educacional voltada para o ajuste e orientação da intervenção pedagógica. A dimensão da prática pedagógica também teve como referência fundamental os PCNs, no que diz respeito à importância de se considerar a diversidade dos alunos e seus diferentes tempos de aprendizagem. Como afirma Ribeiro e Kaloustian (2005), adveio dos PCNs ainda a noção de que a escola deve instrumentalizar crianças e adolescentes para o processo democrático e de que a escola deve constituir um ambiente socializador que, mediante o respeito às diferenças socioeconômicas e culturais e sua valorização, contribui para o desenvolvimento da identidade pessoal.

A pesquisa sobre o que os diversos segmentos da população entendem por qualidade educacional foi outro passo relevante na construção do conceito de qualidade que orientou o projeto, partindo da premissa que esse é um conceito que deve ser construído pelos que estão diretamente envolvidos na escola e em seu entorno. Os resultados da avaliação da descentralização de programas do MEC para o ensino fundamental, realizada pelo Núcleo de Estudos de Políticas Públicas (NEPP), da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), trouxeram também importantes informações sobre as expectativas que professores, diretores, alunos e pais têm da escola (Ribeiro e Kaloustian, 2005).

Segundo trabalho elaborado junto por UNICEF, PNUD e INEP/MEC, a qualidade da escola envolve várias dimensões: a atmosfera educacional, a prática pedagógica e avaliação, a formação dos profissionais, o espaço físico escolar e, finalmente, o acesso e a permanência na escola.

Os indicadores de qualidade, de modo simples e acessível, apresentam sinais que facilitam a identificação do que vai bem e o que está indo mal na escola, de forma que todo o mundo possa se dar conta e ter condições de discutir e decidir as prioridades de ação tendo em vista a melhoria da escola.

Os indicadores de qualidade da gestão escolar, em suas várias dimensões, permitem à comunidade escolar avaliar a qualidade da escola, ou seja, se a situação é boa, média ou ruim. Este instrumental procura levar a comunidade escolar a ter, de forma simples e acessível, um quadro claro de sinais que possibilitam a percepção dos problemas e virtudes da escola, de forma que todos os envolvidos possam ter conhecimento desse quadro e condições de discutir e decidir

quais são as prioridades de ação para melhorá-lo. A gestão de resultados nas escolas focaliza o compartilhamento das decisões, a preocupação com a qualidade, com a relação entre custo e benefício e com a transparência. Esses indicadores possibilitam que a comunidade escolar perceba que quando as escolhas são feitas pelos principais interessados na qualidade do serviço, a chance de que caminhem na direção correta é maior.

O bom funcionamento dos conselhos escolares, como mecanismos amplamente disseminados de participação da comunidade escolar na escola, constitui por si mesmo um importante indicador de qualidade da gestão. A participação direta de pais, mães, representantes de serviços públicos, comerciantes e associações locais, ONGs e universidades e o estabelecimento de parcerias locais são também indicadores de uma gestão de qualidade, tendo em vista que muitas pesquisas mostram seu alto potencial para provocar mudanças positivas e inovações. Uma gestão de qualidade requer capacidade de lidar com conflitos e opiniões divergentes, num exercício contínuo e cotidiano de diálogo e negociação. O bom aproveitamento das oportunidades de melhoria disponibilizadas por programas governamentais destinados à escola pública é também tido como o indicador de uma gestão cuidadosa e preocupada com as condições físicas e educacionais da escola.

Todos os profissionais da escola são considerados como agentes estratégicos para a realização das intenções educativas manifestadas no projeto político-pedagógico. As condições de trabalho e formação dos profissionais da escola são, portanto, essenciais quando se discute qualidade. Os professores são responsáveis por aquilo que os especialistas conceituam como transposição didática. Sua atuação imprime marcas nos percursos educativos dos alunos. Cada um dos demais profissionais tem também um papel fundamental no processo educativo, cujo resultado não depende apenas da sala de aula, mas inclui a vivência e observação de atitudes no cotidiano da escola. T tamanha responsabilidade exige boas condições de trabalho, preparo e equilíbrio, razão pela qual é necessária a valorização e a garantia de formação continuada dos profissionais e também outras condições tais como a estabilidade do corpo docente, que incide sobre a consolidação dos vínculos e dos processos de aprendizagem e uma adequada relação entre número de professores e número de alunos (RIBEIRO *et al.*, 2005).

O Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar, uma iniciativa do CONSED, da UNDIME, e UNESCO adotou a metodologia dos indicadores de

qualidade para incentivar a auto-avaliação das escolas públicas brasileiras, tendo por objetivo a melhoria da gestão e da qualidade do ensino. Oferece às escolas com melhores desempenhos, o “*Diploma Escola Referência Nacional em Gestão Escolar*”, e prêmios em dinheiro. Os gestores das escolas com melhor desempenho também são premiados. Recebem o diploma “*Liderança em Gestão Escolar*” e prêmios, como viagens de intercâmbio no Brasil e/ou no exterior. Este Prêmio visa a contribuir para que as escolas passem a incorporar uma cultura de auto-avaliação de seu processo de gestão, destacar e disseminar as experiências de referência na área. Dessa forma, pretende servir como instrumento de sensibilização, motivação e orientação para o avanço da gestão escolar.

QUADRO 1 – Indicadores de Qualidade da Gestão Participativa

Projeto pedagógico	O projeto pedagógico da escola é formulado ou validado, anualmente, com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar e expressa a missão, os valores, os objetivos, as metas e estratégias propostos como muitos orientadores da educação oferecida pela escola?
Avaliação participativa	Os planos de ação e as práticas pedagógicas são acompanhados e avaliados de forma participativa e sistemática, envolvendo representantes dos pais, alunos, professores e da comunidade, de modo a orientar propostas de melhoria?
Atuação dos colegiados	Os organismos colegiados são atuantes e expressam comprometimento, iniciativa e efetiva colaboração na construção, no desenvolvimento e na avaliação do projeto pedagógico da escola?
Integração escola-sociedade	São realizadas articulações e parcerias com as famílias, com os demais serviços públicos (saúde, infra-estrutura, 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 alunos?
Comunicação e informação	São utilizados canais de comunicação com a comunidade escolar a respeito dos planos e realizações da escola e resultados das aprendizagens dos alunos, com vistas a prestar contas e dar transparência à gestão escolar?
Organização dos alunos	Existem práticas bem-sucedidas de estímulo e apoio à organização de alunos para que atuem em ações conjuntas, solidárias, cooperativas e comunitárias, visando ao desenvolvimento de suas potencialidades e à formação para a cidadania?

Fonte: Plano Nacional de Gestão Escolar 2006

QUADRO 2 – Indicadores de Qualidade da Gestão Pedagógica

Proposta curricular contextualizada	A proposta curricular é atualizada, periodicamente, para atender os interesses e as necessidades dos alunos e da comunidade, em consonância com o projeto pedagógico da escola, as Diretrizes e Orientações Curriculares Nacionais e Estaduais bem como com os avanços científicos, tecnológicos e culturais da sociedade contemporânea?
Monitoramento da aprendizagem	São realizadas práticas de análise dos resultados de aprendizagem (avanços alcançados e dificuldades enfrentadas pelos alunos); e são desenvolvidas ações pedagógicas, tendo por objetivo a melhoria contínua do rendimento escolar?
Inovação pedagógica	São desenvolvidas práticas pedagógicas inovadoras para atender as diferentes necessidades e ritmos de aprendizagem dos alunos, com a utilização adequada de recursos didáticos e tecnologias educacionais que favoreçam o trabalho em equipe, a interdisciplinaridade, a contextualização e a apropriação dos saberes?
Inclusão com equidade	São realizadas práticas pedagógicas inclusivas que traduzam o respeito e o atendimento eqüitativo a todos os alunos, independentemente de origem sócio-econômica, gênero, raça, etnia e necessidades especiais?
Planejamento da prática pedagógica	As práticas de planejamento das aulas pelos professores são realizadas de forma sistemática, coletiva e cooperativa, em consonância com a proposta curricular da escola e com base nos avanços e necessidades individuais dos alunos?
Organização do espaço e tempo escolares	São realizadas práticas de 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 alunos?

Fonte: Plano Nacional de Gestão Escolar 2006

QUADRO 3 – Indicadores de Qualidade da Gestão dos Resultados Educacionais

Avaliação do projeto pedagógico	São realizadas, anualmente, práticas de avaliação e socialização dos objetivos e metas alcançados pelo projeto pedagógico, com o envolvimento de representantes da comunidade escolar?
Rendimento escolar	A escola nos últimos três anos, tem realizado registros, análises e socialização das taxas de aprovação, reprovação e abandono, com vistas a identificar necessidades e implementar ações de melhoria?
Freqüência escolar	A escola, nos últimos três anos, tem realizado acompanhamento e controle da freqüência dos alunos e adotado medidas para assegurar a sua permanência, com sucesso, na escola?
Uso dos resultados de desempenho escolar	A escola analisa os resultados de seu desempenho (IDEB, SAEB, outros), de forma comparativa com os resultados das avaliações nacionais, estaduais e/ou municipais, identifica necessidades e propõe metas de melhoria?
Satisfação dos alunos, pais, professores e demais profissionais da escola	São levantados e analisados de forma sistemática, indicadores da satisfação dos alunos, pais, professores e demais profissionais da escola, em relação à gestão, às práticas pedagógicas e aos resultados da aprendizagem?
Transparência e divulgação dos resultados	São divulgados, periodicamente, aos pais e à comunidade, os resultados de aprendizagem dos alunos e as ações educacionais implementadas para a melhoria do ensino?

Fonte: Plano Nacional de Gestão Escolar 2006

QUADRO 4 – Indicadores de Qualidade da Gestão de Recursos

Documentação e registros escolares	São realizadas práticas de organização, atualização da documentação, escrituração, registros dos alunos, diários de classe, estatísticas, legislação e outros, para um atendimento ágil à comunidade escolar e ao sistema de ensino?
Utilização das instalações	São utilizados de forma apropriada as instalações, os equipamentos e os materiais pedagógicos, incluindo os recursos tecnológicos, para a implementação do projeto pedagógico da escola?
Preservação do patrimônio	São promovidas ações que assegurem a conservação, higiene, limpeza, manutenção e preservação do patrimônio escolar instalações, equipamentos e materiais pedagógicos?
Interação escola/comunidade	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?
Captação de recursos	São buscadas formas alternativas para criar e obter recursos, espaços e materiais complementares para a melhoria da realização do projeto pedagógico da escola?
Gestão de recursos financeiros	São realizadas ações de planejamento participativo, acompanhamento e avaliação da aplicação dos recursos financeiros da escola, levando em conta as necessidades do projeto pedagógico, os princípios da gestão pública e a prestação de contas à comunidade?

Fonte: Plano Nacional de Gestão Escolar 2006

QUADRO 5 – Indicadores de Qualidade da Gestão de Pessoas

Visão compartilhada	É promovida, regularmente, a integração entre os profissionais da escola, pais e alunos, visando a uma concepção educacional comum e à unidade de propósitos e ações?
Desenvolvimento profissional	São promovidas, por iniciativa da escola, 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 pedagógico?
Clima organizacional	São promovidas dinâmicas e ações para desenvolver equipes e lideranças, elevar a motivação e a auto-estima dos profissionais e mediar conflitos, em um clima de compromisso ético, cooperativo e solidário?
Avaliação do desempenho	São adotadas, por iniciativa da escola, práticas avaliativas do desempenho de professores e dos demais profissionais, ao longo do ano letivo, para promover a melhoria contínua desse desempenho, no cumprimento de objetivos e metas educacionais?
Observância de direitos e deveres	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 professores, demais profissionais, pais e alunos?
Valorização e reconhecimento	São promovidas práticas de valorização e reconhecimento do trabalho e esforço dos professores e demais profissionais da escola no sentido de reforçar ações voltadas para a melhoria da qualidade do ensino?

Fonte: Plano Nacional de Gestão Escolar 2006

Tomando como referência os indicadores de qualidade da educação e os estudos citados anteriormente, elaboramos e apresentamos a seguir no Quadro 6, de um modo resumido, os propósitos gerais e desafios impostos aos gestores de escolas na sua atuação como gestor escolar nas três dimensões da instituição-escola, para cuja realização os recursos da informática muito poderão contribuir.

QUADRO 6 – Aspectos gerais das dimensões participativa, pedagógica e de resultados da gestão escolar

Dimensões da Gestão	Propósitos
Gestão Participativa	Estabelecer os objetivos, procedimentos e metas para o trabalho educativo, deliberar e acompanhar o desenvolvimento das atividades pedagógicas, de orientação educacional, captação e utilização dos recursos disponíveis.
Gestão de Resultados Educacionais	Fornecer o apoio necessário ao trabalho educacional, garantir o funcionamento das atividades de controle de pessoal e gerenciamento das atividades de apoio, como secretaria, serviços gerais, atividades de limpeza e conservação e provimento e conservação dos recursos da escola entre outras atividades e controlar o uso dos recursos de uma escola com o objetivo de produzir os melhores resultados possíveis.
Gestão Pedagógica	Organizar e executar planos de ação, observando as regras e critérios relativos às necessidades de aprendizagem, concepções pedagógicas e uso dos recursos necessários e disponíveis para o garantir o desenvolvimento das atividades na escola.

Fonte: Plano Nacional de Gestão Escolar 2006

2.2 Gestão Participativa na Escola

Em todas as áreas da administração vem acontecendo, já há algum tempo, um aumento da descentralização da administração e da demanda por novas formas de participação social nos processos decisórios, acompanhamento e controle dos resultados. Como não poderia deixar de ser, essas transformações também estão presentes nas escolas e no processo de administração educacional. A administração escolar, conseqüentemente, passou por transformações conceituais profundas ao longo das últimas décadas.

Segundo Marques (2006), essas mudanças encontram reflexos na forma proposta para gestão da educação e assistimos, assim, a uma série de ações que visam à democratização da gestão das escolas públicas brasileiras.

Porém, Abranches (2003) adverte que a descentralização só existe no momento em que as decisões locais adquirem certa autonomia em relação aos organismos centrais e do Estado. No processo de descentralização é necessário deslocar as ações deliberativas para as instituições periféricas do sistema. Uma forma de se fazer isso é incentivar e abrir oportunidades para a participação social nos processos deliberativos. A descentralização se concretiza com a participação

popular e dos membros das organizações. No contexto da administração escolar, a importância da participação popular nos processos e mecanismos decisórios, com a implementação das instituições internas de caráter consultivo e deliberativo, como Conselhos de Escolas, Associação de Pais e Mestres e Grêmios Estudantis tornam-se cada vez mais importante.

Como as responsabilidades e competências administrativas estão sendo descentralizadas na estrutura organizacional das redes de ensino, a administração escolar e o trabalho dos gestores ganham cada vez mais importância e complexidade e torna-se necessário o emprego de novos recursos tecnológicos como instrumentos de suporte à gestão, especialmente as tecnologias de informação e comunicação. A propósito, Lucena escreve:

A integração da tecnologia nas escolas é, em vários aspectos, similar à sua integração ao ambiente de empresas: a tecnologia é uma ferramenta para aperfeiçoar a produtividade das práticas vigentes. [...] A integração da tecnologia é a incorporação de práticas fundamentadas em rotinas diárias, no trabalho e na administração de escolas e, evidentemente, em recursos tecnológicos — computadores e software especializado, sistemas de comunicação baseados em rede e outros equipamentos e infra-estrutura. Práticas correntes incluem trabalho colaborativo e comunicação, pesquisa na Internet, acesso remoto à instrumentação, transmissão em redes e outros métodos (LUCENA, 2006, p. 28-29).

Todas essas mudanças, naturalmente, influenciam a seção administrativa da escola, forçando a transformação da estrutura organizacional e dos processos de controle, armazenamento e tratamento e disponibilização da informação no âmbito das escolas.

Thurler (2001), no entanto, adverte que descentralização não é sinônimo de participação. Esse processo não provocará os efeitos desejados se as autoridades limitarem-se a explicar seu ponto de vista sem negociá-lo, sem aceitar interpretações diversas, nem levar em conta os princípios democráticos. É necessário que sejam estabelecidos dispositivos compatíveis com o sistema democrático que se acredita estarem construindo. A participação, o acordo e a co-gestão não podem ser antídotos contra a resistência, se esta não é levada em conta. A recusa à participação não apenas é freqüente, mas faz parte de uma estratégia. Thurler (2001) alerta ainda que,

Não devemos nos esquecer de que a participação e a autonomia dos estabelecimentos escolares, embora reivindicadas pela ala militante e a vanguarda da profissão, não constituem unanimidade entre os docentes. A chance de receber seu aval não é maior do que qualquer outra inovação imposta. Tanto é assim que todo processo de descentralização coage os professores a colaborarem mais entre eles, o que, em grande número de casos, é percebido como uma exigência "abusiva", custosa em tempo e em nada correspondendo à especificidade do ofício de docente (THURLER, 2001, p. 15),

De acordo com estudos de Thurler (2001), organização dos trabalhos, relações profissionais, cultura e identidade coletiva, capacidade de projetar-se no futuro, liderança e modos de exercício do poder e qualidade da aprendizagem dos alunos são elementos essenciais que influenciam o potencial de mudança de uma escola, para melhor ou para pior.

A administração central tem poder sobre as estruturas, a organização do sistema, os programas e a orientação dos alunos. No entanto, no terreno da pedagogia, influencia apenas indiretamente e depende de intermediários, principalmente, dos diretores de escolas.

Thurler (2001) aponta a gestão por redes como alternativa para os sistemas de ensino se organizarem e desenvolverem formas de gestão compatível com as demandas gerenciais contemporâneas. Sugere que a gestão por redes e, portanto, mediada pelos recursos modernos oferecidos pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), pode vir a constituir-se num meio interessante de assegurar a informação e o confronto entre os atores que atuam nas escolas e permitir-lhes uma compreensão sistêmica da gestão educacional.

As redes são interessantes ferramentas para a aprendizagem organizacional. Elas comprometem os atores em torno de um processo de parceria, fundado na resolução de problemas autênticos e comuns e podem permitir que os problemas da escola sejam compreendidos globalmente. Possibilitam a ampliação das competências gestoras oferecendo perspectivas muito mais abrangentes e facilitam o estabelecimento de relações mais abrangentes e a promoção da consciência de que os problemas vivenciados são comuns, diferindo às vezes, na maneira de percebê-lo e na solução encontrada e isso pode gerar novas idéias.

As redes de gestão podem formar-se em torno de processos de mudança e necessidades pontuais e a partir daí, expandir-se, constituir-se em lugares de troca de experiências, de coordenação e de apoio mútuo. Outras redes formam-se em torno de temáticas disciplinares e evoluem, transformando-se em

locais de análise das práticas. O uso da informática facilita a gestão por redes colaborativas, considerando que,

À medida que as escolas vão sendo equipadas com meios telemáticos, emergem outras modalidades de funcionamento em rede, que já não se contentam com a troca de informações, de conselhos e de ferramentas de ensino, mas oferecem possibilidades de cooperação inéditas que define o equilíbrio entre o plano de ação geral e as iniciativas locais (THURLER, 2001, p. 45-46).

No entanto, é imprescindível a atuação forte do gestor para que o projeto da escola possa transformar-se em um empreendimento de sucesso. Sem a presença de práticas organizadas de acompanhamento e avaliação, fundado em objetivos claros, métodos de decisão e de trabalho, metas e calendários de atividades, a ação inovadora corre o risco de andar em círculos e cair no ativismo esvaziando-se progressivamente de seu sentido.

As reformas do ensino propõem flexibilização e descentralização das decisões aos sistemas de ensino e transferem parte delas para as instituições pedagógicas. A nova LDB exige maiores responsabilidades dos profissionais da educação e aumenta sua competência decisória e controle das ações que desenvolvem no intuito de poder tornar as decisões mais apropriadas às suas próprias necessidades tendo em vista uma melhoria qualitativa do serviço educacional que oferecem à sociedade. Isso é apenas o início das reformas educacionais. O propósito dessas reformas é a democratização do acesso, da permanência dos alunos na escola e o aumento da qualidade do ensino e da aprendizagem.

Os desafios que a LDB impõe em geral à administração escolar, para os gestores das escolas de educação básica especialmente, são grandes. Mas esses desafios também são de cada um dos profissionais que atuam no processo educacional e de toda a comunidade que utiliza os serviços prestados pela escola.

Outro aspecto importante nesse novo paradigma é a passagem da hierarquização e burocratização para a coordenação. A superação da visão burocrática e hierarquizada de funções e posições, evoluindo para uma ação coordenada, passa, necessariamente, pelo desenvolvimento e pelo aperfeiçoamento da totalidade dos membros do estabelecimento, na compreensão da complexidade do trabalho educacional e na percepção da importância da contribuição individual e

da organização coletiva. A complexidade do processo do ensino depende, para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento, de ação coletiva, de espírito de equipe, sendo este um dos desafios da gestão educacional participativa. As práticas individualistas e ações competitivas devem ser superadas gradativamente em nome de uma ação coletiva pela qual, no final, todos saiam ganhando, aprimorando-se o exercício da democracia como forma de desenvolvimento individual.

Os sistemas educacionais e os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais, são organismos vivos e dinâmicos, e, como tais, devem ser entendidos. Assim, ao se caracterizarem por uma rede de relações entre os elementos que nelas interferem, direta ou indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização. É a essa necessidade que a gestão escolar participativa tenta responder.

Outro pressuposto apontado na construção desse novo enfoque de gestão é a expansão da responsabilidade. Pode-se dizer que essa característica é uma conseqüência da anterior. Entretanto, é sempre bom lembrar que todos esses pressupostos não ocorrem isoladamente. Na verdade, estão intimamente relacionados. O trabalho do diretor nas escolas de educação básica, aos poucos vai perdendo o aspecto coercitivo, punitivo e repressor para incorporar aspectos de motivação e de liderança, integração e articulação da escola com suas instituições internas e com a comunidade.

A gestão participativa da escola não é apenas uma mera concessão, mas acima de tudo, uma das importantes conquistas dos profissionais da educação, das entidades mantenedoras de escolas confessionais, filantrópicas e comunitárias, entidades de pesquisa e comunidade científica, entre outras. O termo ganhou corpo no contexto educacional brasileiro a partir da época de elaboração da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, tornando-se evidente na mídia, na vida política e na consciência do cidadão.

Em linhas gerais, a gestão participativa é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho (LÜCK, 1998). O conceito de gestão participativa pressupõe a idéia de participação, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. O êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho

associado, mediante reciprocidade que cria um 'todo' orientado por uma vontade coletiva (LÜCK, 2000, p. 15).

O conceito de gestão educacional participativa pressupõe a consciência de que a realidade da instituição pode ser mudada, à medida que seus participantes tenham consciência de que são eles que a produzem com seu trabalho e à medida que ajam de acordo com essa consciência. O que está implícito nesse pensamento é a importância de dirigir uma unidade escolar não impositivamente, mas sim a partir dela mesma, em sua relação integrada com a comunidade a que deve servir. A mudança de designação de administração escolar para gestão escolar participativa nasce para representar não apenas novas idéias, mas sim um paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização da rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo. A promoção de uma gestão educacional participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema educacional. A nova ótica do trabalho de direção do estabelecimento de ensino lembra a necessidade e importância de que as decisões a respeito do processo de ensino sejam efetivadas na própria instituição de ensino, envolvendo quem vai realizar esta prática e seus usuários. Desse modo, para maior clareza é conveniente registrar as características da gestão participativa (LÜCK, 1998):

- Compartilhamento de autoridade;
- Delegação de poder;
- Responsabilidades assumidas em conjunto;
- Valorização e mobilização da sinergia de equipe;
- Canalização de talentos e iniciativas em todos os segmentos da organização;
- Compartilhamento constante e aberto de informações.

A expressão "gestão escolar participativa", embora usada por alguns autores como sinônimo de administração e direção escolar, adquire nesse contexto significado mais abrangente, pois apresenta-se carregado de sentido político-ideológico e tecnológico. Como observa Lück (2000), a idéia de gestão educacional participativa está associada a outras idéias globalizantes e dinâmicas em educação,

incorporando dimensões políticas e sociais, voltadas para a ação, transformação, globalização, participação, práxis e cidadania. Lück acrescenta:

[...] o termo gestão tem sido utilizado, de forma equivocada, como se fosse simples substituição ao termo administração. Comparando o que se propunha sob a denominação de administração e o que se propõe sob a denominação de gestão e ainda, a alteração geral de orientações e posturas que vêm ocorrendo em todos os âmbitos e que contextualizam as alterações no âmbito da educação e da sua gestão, conclui-se que a mudança é radical. Conseqüentemente, não se deve entender que o que esteja ocorrendo seja uma mera substituição de terminologia das antigas noções a respeito de como conduzir uma organização de ensino (LÜCK, 2000, p. 11).

A idéia de gestão participativa traz embutida em si, a idéia de uma liderança educadora e ética, capaz de promover a integração do grupo em torno de objetivos estabelecidos coletivamente, auxiliar no desenvolvimento das competências e na compreensão, elaboração e execução coletiva das ações necessárias para a resolução das situações-problema que se impõem no cotidiano da escola. A propósito do aspecto ético da gestão participativa, esclarece Savater:

Naturalmente, estou falando de uma ética evoluída, não simplesmente de pautas de conduta e restrições sociais vigentes em determinado grupo, que não podem ser infringidas sem se arriscar ao ostracismo. A ética de que falo - produto superior e relativamente recente do desenvolvimento intelectual humano - é uma proposta de vida de acordo com valores universalizáveis, interiorizada, individual e que, em seu plano, não admite outro motivo nem sanção além do ditame racional da vontade do sujeito (SAVATER, 2000, p. 28).

Savater (2000) argumenta ainda que o anseio de excelência e perfeição é o ponto culminante da arte de viver ética. O termo “gestão participativa” incorpora a idéia de autonomia, mas também, aspectos de manutenção, acompanhamento e organização dos grupos de trabalho, como forma de garantir melhores resultados. Numa gestão participativa, é imprescindível estabelecer metas e assumir responsabilidades, como também é imprescindível a disponibilidade dos meios necessários para garantir que as metas sejam atingidas, e as responsabilidades assumidas de fato.

No entanto, gestão participativa não significa autonomia total. Os sistemas de ensino agem estabelecendo diretrizes que nortearão o trabalho educacional e restringirão de certo modo o que as escolas podem ou não fazer. As escolas agem dentro dos limites de sua autonomia decidindo em seus conselhos, o

que devem ou não fazer e sobre como fazer, inclusive, na organização de orçamentos, aplicação de recursos e organização do seu projeto de trabalho.

O papel dos gestores, no âmbito da gestão participativa, é garantir que sejam respeitados os aspectos democráticos das deliberações e a execução das ações e procedimentos deliberados pelos conselhos e assembleia, respeitando os limites legais. É competência dos gestores articular, organizar e mobilizar os recursos disponíveis da escola em ações conjuntas com a comunidade e suas entidades representativas e fazer progredir a qualidade do trabalho educacional prestado pela escola à população.

A gestão participativa das escolas visa à consolidação da autonomia escolar, principalmente, na dimensão pedagógica. O grande desafio que a gestão participativa impõe aos gestores e à comunidade escolar como um todo, é exatamente, a criação e implantação de mecanismos internos capazes de tornar possível a concepção coletiva de um projeto político-pedagógico que reflita as necessidades e propósitos da instituição e garantir o desenvolvimento, monitoramento, avaliação contínua e controle de resultados das ações e processos inerentes à materialização deste projeto, controle de resultados, monitoramento e avaliação contínuos.

A nossa “inexperiência democrática” é reforçada por um tipo de educação que não assimilou ainda os princípios da democracia, pois, conforme afirma Freire (1996), ditamos regras, não trocamos idéias. Discursamos aulas, não debatemos ou discutimos temas. Trabalhamos sobre o educando, não trabalhamos com ele. É uma prática pautada no poder sobre os alunos e não com os alunos. Estamos ainda no processo de aprender como fazer democracia. E essa tarefa passa pela luta contra todo tipo de autoritarismo (FREIRE, 2000).

De acordo com a legislação atual, o conselho escolar é o órgão máximo deliberativo da instituição. Essa estrutura organizacional da escola reflete os princípios da gestão participativa e é semelhante à estrutura organizacional do estado onde a soberania nacional é assentada nos poderes legislativo, executivo e judiciário. No caso das escolas, o Conselho Escolar representa uma espécie de “poder legislativo-judiciário”, deliberando e fiscalizando as ações desenvolvidas e procedimentos adotados. A direção escolar, juntamente com os demais órgãos escolares, representa um tipo de “poder executivo” e garante que as deliberações do conselho sejam implementadas na prática. O Diretor de Escola também é integrante

do Conselho Escolar, pode “vetar” certas deliberações no caso em que estas se revelem inviáveis ou impossíveis de serem implementadas, justificando em assembléia as razões do “veto”. Também pode submeter ao Conselho Escolar, propostas e planos de ações, em todos os aspectos da gestão da escola - administrativa, financeira ou pedagógica - para análise, alteração e aprovação ou rejeição. O Conselho Escolar, neste caso então pode fazer alterações nesses planos e em seguida aprová-los, ou refutá-los, parcial ou integralmente. No caso de o conselho refutar os planos a ele submetidos fazendo as observações devidas, o Diretor de Escola deverá, então, proceder à reformulação levando em conta as observações do conselho.

Com o restabelecimento do Regimento Comum das Escolas, os conselhos, de caráter deliberativo, devem aprovar o plano escolar e elaborar a política orçamentária da escola. Além disso, cada escola pode gestar projetos pedagógicos próprios que com o apoio da administração possam acelerar a mudança da escola (FREIRE, 2000, p. 79).

Uma das atribuições principais do Conselho de Escola é a elaboração do Projeto Político Pedagógico. É a partir dos princípios nele contidos que o Diretor de Escola e o próprio Conselho deverão elaborar um plano plurianual de gestão e a partir deste, os planos de gestão anual que ganharão concretude por meio de organização e execução de planos de ação, planos de aplicação e captação de recursos, plano de curso e projetos pedagógicos.

Para que uma escola possa funcionar como determina a legislação, apenas o conhecimento da estrutura organizacional e das funções de cada um dos atores que atuam no processo educacional não é suficiente. É necessário conhecer e fazer uso das funções dos processos organizacionais e gestores. O planejamento escolar, a organização geral do espaço e do tempo, das pessoas e dos recursos materiais e a avaliação contínua da instituição, são processos que propiciarão aos conselheiros, gestores, docentes e comunidade, assumir uma postura crítica e reflexiva sobre as ações desenvolvidas e os procedimentos adotados, tendo como referência os objetivos e metas propostos e os resultados obtidos no trabalho educacional. Permite, sempre que necessárias, intervenções mais eficazes e assertivas, promovendo o desenvolvimento contínuo de resultados positivos.

É potencialmente relevante a contribuição do uso da informática na implementação da funcionalidade de toda a estrutura organizacional da escola,

especialmente em relação aos aspectos relacionados à comunicação interna e da escola com o mundo exterior, na análise e organização de informações e na organização coletiva e acompanhamento das ações a partir das deliberações e aconselhamentos dos mecanismos de participação popular nos processos democráticos instaurados. A comunicação, especialmente, precisa fluir em todos os sentidos: ascendente, descendente e horizontalmente.

Entre gestores e colaboradores é necessário existir relações amigáveis e de confiança mútua. Todos os níveis hierárquicos deveriam ser motivados a buscar sua autonomia e a participar dos processos deliberativos. O principal método de motivação é a recompensa e o reconhecimento. Os esforços de todos os integrantes da comunidade escolar devem ser focalizados nos objetivos e metas definidos coletivamente. Devem estar em sintonia com o planejamento, problemas e desenvolvimento de ações tendo em vista as metas estabelecidas. Em todas essas funções, a informática, potencialmente, é uma ferramenta de considerável ajuda no trabalho do gestor.

A gestão participativa impõe aos gestores o desafio de construir lideranças, o que pressupõe um trabalho contínuo de formação em serviço que busca o desenvolvimento de competências e comportamentos capazes de promover a verdadeira autonomia da instituição educacional e o protagonismo discente, a partir dos pressupostos da ética e da liberdade. É necessário pensar nos conceitos de gestores e colaboradores com os mesmos níveis de importância.

O gestor escolar é o responsável em desencadear o processo de construção, promoção e desenvolvimento da qualidade do ensino e da aprendizagem. Para isso precisa deixar os modos tradicionais de ação (centrado no chefe) e adotar comportamentos mais centrados nos colaboradores. É necessário desenvolver dentro das escolas a autoliderança e equipes autogeridas, delegar responsabilidades e promover os colaboradores efetivos. Não se deve ignorar os aspectos de natureza comportamental e a necessidade de envolver todos os colaboradores. Nesse sentido a presença do Gestor-Líder na escola, pode revelar-se crucial e determinante para o sucesso da instituição.

A participação não pode ser reduzida a uma mera colaboração à administração, como por exemplo, os mutirões por meio do qual são feitos pequenos reparos nas escolas, creches, ou limpeza de ruas ou praças. Sem negar este tipo de colaboração, a participação democrática vai além. Implica, um “estar presente e não

simplesmente estar representado”. Implica a participação política das classes populares por suas representações no nível das opções, das decisões e não só de já fazer o que foi decidido. Isto é um entendimento autoritário da participação e reduz, obviamente, a uma presença concedida das classes populares em certos momentos da administração. Os conselhos escolares têm importância com instância de poder na criação de uma escola diferente. Participação popular não é um slogan, mas a expressão e, ao mesmo tempo, o caminho da realização democrática (Freire, 2000).

Para Moran (2006), o desafio apresentado às instituições educacionais atualmente, é utilizar as tecnologias para ampliar o processo de gestão democrática em detrimento das ações fundamentadas em projetos mais autoritários e controladores. Acrescenta, ainda, que é fundamental humanizar as tecnologias. Elas são meios importantes e também caminhos para facilitar um processo de aprendizagem rico em valores e em comunicação efetiva.

2.3 Gestão Pedagógica

Estudos realizados por Gómez e Martínez (2001) mostram que as TIC não são condições suficientes para provocar as mudanças necessárias e os principais interesses por trás dos atuais investimentos em tecnologia educacional são comerciais e não educacionais. Portanto, torna-se urgente fortalecer formas de conceber o uso dos recursos proporcionados pelas TIC, especialmente a Internet, como recurso pedagógico efetivo e colocá-los a serviço da promoção da qualidade educacional nas escolas.

Muitas experiências de uso educacional das TIC na América Latina, de acordo Gómez e Martínez (2001), são baseadas em experiências realizadas nos países desenvolvidos. Utilizam as TIC para promover a comunicação e intercâmbio de informações das redes entre si e com outras instituições relacionadas às escolas como bibliotecas e organizações de apoio à educação ou governamentais. Apesar de lograrem algum êxito, faltam iniciativas e protagonistas.

Para que possa ser bem sucedido, é muito importante que o projeto de inserção da tecnologia na escola tenha objetivo mais amplo que o mero aprendizado e uso da tecnologia.

El proceso de aprendizaje supone un momento de decodificación, que consiste en la transformación del código externo a un código interno con el que el sujeto procesa, almacena y asimila la información, y que estará determinado por las diferencias individuales de los sujetos y la tarea a desarrollar. De este modo, los medios (y el sistema simbólico respectivo) utilizados para comunicar un conocimiento serán más adecuados cuanto mayor sea la correspondencia entre el modo de presentación de la información y el modo de representación que un individuo, según su estructura cognitiva particular y la tarea a realizar, puede utilizar mejor. Esto implica que, en un contexto de enseñanza-aprendizaje, la eficacia de los medios diferirá según el contenido a vehiculizar, en cuanto al grado de correspondencia con las estructuras mentales de los sujetos, la cantidad de procesamiento que exigen o permiten y los procesos mentales que promueven (MORALES, 2004, p. 13).

Morales (2004) acrescenta ainda que é necessário levar em conta o ponto de vista do sujeito aprendente. Quando se opta pelo uso de tecnologias monomídias como o livro didático, retroprojetores ou o binômio lousa-giz, a interação com o conhecimento ocorre segundo uma modalidade simbólica limitada e numa perspectiva linear. O uso de tecnologias multimídia, multicomunicacionais e hipertextuais, transporta o sujeito aprendente para outra perspectiva, trazendo para o espaço de aprendizagem novos códigos verbais, auditivos, gestuais e iconográficos e promove uma interação multidirecional com o conhecimento. Essa mudança de enfoque torna necessário que o objetivo seja realmente relevante para docentes e alunos. É importante, também, ter clareza de como os objetivos são interpretados em todos os níveis e por todos os envolvidos no projeto. É necessário que todos os envolvidos compreendam corretamente os objetivos globais e utilize-os como parâmetro para organizar as atividades e situações de aprendizagem.

A liderança compartilhada, distribuída em vários níveis e entre os participantes é outro fator fundamental para que um projeto inovador do uso pedagógico das tecnologias possa iniciar, enraizar-se e crescer. Os dois focos de liderança mais importantes nas escolas, naturalmente, estão localizados nas instituições gestoras representados pela coordenação pedagógica e pela direção escolar.

Os estudos de Gómez e Martínez (2001) mostram que existem alguns aspectos da condução e direcionamento das atividades nos projetos pedagógico-tecnológicos que se destacam pela sua importância e não podem ser ignorados. Para que o uso pedagógico das TIC em projetos de aprendizagem se torne efetivo, é necessária uma visão pedagógica clara do que vem a ser educação de qualidade, uma concepção pedagógica capaz de dar sustentabilidade às práticas necessárias à

concretização dos objetivos e metas e clareza quanto ao papel da tecnologia como recursos de promoção da qualidade da escola. O uso da tecnologia é sempre um meio para melhorar a experiência educativa e nunca o objetivo principal.

Torna-se necessário, quando se pensa no uso pedagógico dos recursos computacionais o entendimento, de que a tarefa do educador está conceitualmente mais próxima do conceito de comunicação que do conceito de extensão (FREIRE, 1997). Esta visão traz em si concepções particulares de homem como de processos de ensino e educação.

O uso pedagógico dos recursos tecnológicos também exige uma perspectiva de mudanças em longo prazo. Visão ambiciosa e atitude paciente são necessárias para possibilitar pequenos avanços, continuamente e ininterruptamente, perseguindo mudanças mais profundas e permanentes. O sucesso no uso pedagógico das TIC parece ser atingido apenas por escolas que tenham fôlego suficiente e estejam dispostas a cultivar e fomentar mudanças durante um longo período.

A integração das TIC nas práticas pedagógicas possui muitas facetas e está relacionada com todos os demais aspectos da gestão escolar, como o uso de recursos, concepção pedagógica, organização do espaço físico e equipamentos, capacitação docente e organização das aulas e horários. O conhecimento da complexidade do processo de integração tecnológica das TIC no processo de ensino e aprendizagem é fundamental para solucionar os problemas que indubitavelmente surgirão.

A capacitação é também um dos elementos mais importantes e não pode ser ignorado. O envolvimento dos professores é absolutamente necessário, tanto em nível técnico, quanto em relação aos aspectos em nível pedagógico. Permite que os docentes desenvolvam as competências necessárias e implementem práticas e estratégias de ensino adequadas. A capacitação docente precisa estar organizada de forma a apoiar diretamente as atividades específicas do projeto de ensino. As capacitações devem ser concebidas a partir de necessidades e experiências locais da escola e da comunidade.

A integração tecnológica às práticas pedagógicas deve iniciar com pequenos experimentos e evoluir progressivamente e reflexivamente a fim de envolver toda a escola potencializando elementos positivos e revisando ou corrigindo aspectos negativos e formas de atuação ineficazes.

Para que se promova mudança significativa e permanente, é necessário tempo. É necessário compreender o tempo de forma multidimensional e suas relações com o desenvolvimento pedagógico e concepções adequadas do processo de ensino e aprendizagem e gestão escolar. Na formação profissional, por exemplo, é necessário tempo suficiente para que os professores desenvolvam as competências e habilidades necessárias para lidar com os recursos tecnológicos. No caso dos alunos, é necessário também tempo para que possam assimilar e integrar-se aos processos, métodos e estratégias demandados pelas pedagogias adotadas, geralmente ativas, com base construtivista. Os horários das aulas, por exemplo, fragmentados em hora-aula são elementos dificultadores para a participação dos alunos como protagonistas nos projetos. É necessário, portanto, que gestores e docentes compreendam e comprometam-se com o processo de integração tecnológica nas práticas pedagógicas, mas de forma paciente, o que implica em dar tempo à escola para que ela possa evoluir nesse sentido e utilizar eficazmente os meios proporcionados pelas TIC como recurso pedagógico.

A infra-estrutura é indispensável, naturalmente para o êxito, a longo prazo, de qualquer projeto que pretenda transformar uma instituição educacional. É necessária uma diferenciação temporal da estrutura atualmente existente e a necessária. A estrutura organizacional da escola precisa evoluir. A Instituição precisa estar equipada com recursos de hardware, softwares, pessoal e organização do espaço físico e do tempo de formas específicas para que possa aproveitar os novos recursos telemáticos adequar-se às novas demandas.

O suporte de especialistas e técnicos é crucial para o sucesso a longo prazo de qualquer projeto que envolva o uso de tecnologias, especialmente a informática. Além disso, o tipo de suporte necessário vai muito além do mero conhecimento técnico. É indispensável o apoio tecnológico-pedagógico, tanto para uso dos recursos disponibilizados pelas TIC, quanto para a necessária reorganização e adequação curricular. Esse é um desafio, especialmente, para os coordenadores pedagógicos que são os responsáveis em preparar os docentes para usar de forma significativa e inovadora as tecnologias.

A disposição dos computadores nas salas de aula ou reunidos em laboratório de informática, ao contrário da cultura instituída nas escolas, não se apresenta como fator muito relevante, segundo as pesquisas de Gómez e Martínez (2001). Não existe um modelo mais efetivo que outro em relação à disposição dos

computadores na escola. O único fator importante é que os computadores estejam dispostos de forma a apoiar de fato as atividades planejadas nos projetos, de modo que os estudantes e docentes possam de fato ter o apoio necessário em correspondência com as necessidades pedagógicas do projeto.

O apoio da comunidade docente, universidades e outras instituições é um fator extremamente relevante para sucesso de um projeto de incorporação tecnológica nas práticas pedagógicas. À medida que os professores inovam suas práticas, necessitam cada vez mais de suporte especializado para resolver os problemas que vão surgindo.

O financiamento dos projetos é um desafio contínuo. O uso de tecnologia nas escolas não pode ser pensado como uma atividade a ser financiada com uma única injeção de capital. Exigem investimentos contínuos e planejados, além de custos permanentes de manutenção. Portanto, é necessário pensar em estratégias para um desenvolvimento sustentável no longo prazo.

O principal desafio do uso de tecnologia na gestão pedagógica das escolas, talvez seja identificar e compreender os fatores críticos que possibilitaram a inserção com sucesso das TIC no ensino e aprendizagem, nas escolas em diferentes lugares no globo. Pode evitar esforços desnecessários, repetição de erros e conseqüente desmotivação dos colaboradores ou, até mesmo, inviabilização do uso eficiente dos poucos recursos da escola como apoio ao trabalho pedagógico.

A clareza sobre essa questão possibilita o estabelecimento de diretrizes e a tomada de decisão mais adequada para o uso da tecnologia como recurso pedagógico e o desenvolvimento e uso eficiente das redes de colaboração entre escolas. Existem diversas redes colaborativas constituídas e em plena atividade na América do Sul como a *Red TELAR*, desenvolvida a partir da Argentina, *Enlaces Mundiales* no Brasil, Paraguai e Chile, Rede Telemática Educativa na Costa Rica, *Conexiones* na Colômbia e Rede Escolar no México, além de muitas outras distribuídas pelo globo, como SchoolNet no Canadá e IERN na Europa com ramificação em vários países, inclusive da América do Sul.

A incorporação das TIC como suporte educativo, como afirmaram Gómez e Martínez (2001), vem ocorrendo nos países da América Latina em diversas modalidades, algumas vezes como política de estado ou organismos internacionais e outras vezes, como iniciativa de grupos de entusiastas. Muitas dessas experiências ocorreram e dependem, para a sua continuidade, apenas do

entusiasmo e esforço heróico dos participantes. Outras existem como experiências-piloto, controladas pelos organismos patrocinadores. Algumas delas com resultados satisfatórios poderiam ser reaproveitadas pelas escolas brasileiras de educação básica, caso fossem conhecidas e incentivadas pelos gestores das escolas, especialmente as experiências latino-americanas bem sucedidas, como as experiências dos professores participantes das redes Enlaces, Rede Educativa, *Conexiones* e *Red Telar*.

As TIC estão modificando a natureza do trabalho, as práticas sociais e as habilidades e conceitos que os estudantes precisam desenvolver para serem adultos de sucesso na sociedade da informação. É colocado para as escolas, nesse contexto, a necessidade e o desafio de preparar os estudantes para aprender continuamente, como requisito básico de integração cidadã à sociedade do conhecimento. O desafio não é simplesmente fazer com que os estudantes alcancem notas maiores nas avaliações. Apenas notas maiores não são suficientes para preparar os alunos para a civilização do século XXI.

Otra perspectiva de análisis acerca de la interacción nuevas tecnologías-educación es la planteada por Lorente Bilbao, en el donde habla de "comunidades virtuales de aprendizaje". Entiende que el aprendizaje constituye una experiencia social, intersubjetiva, en virtud de la cual los sujetos adquieren y negocian significados. Sin embargo, considera que lo virtual implica nuevos modos de aprender, y en lo referido al contexto y evaluación del proceso educativo, que en lugar de ser dirigida por el docente y la institución educativa, es producto de un intercambio comunicativo entre los sujetos involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje (MORALES, 2004, p. 49).

Para dar conta das novas demandas da sociedade do conhecimento são necessárias habilidades cognitivas, afetivas e sociais que são os elementos centrais dessa nova sociedade. Este novo cenário exige um novo modelo pedagógico que prepare os cidadãos para aprender continuamente pelo resto da vida. Isto implica em estabelecer novos modelos pedagógicos que permitam aos alunos desenvolverem a competência autodidata e redes de contato sociais. Esse é um fator-chave para as novas estratégias de ensino. As redes colaborativas possuem diversas experiências nesse sentido e podem prestar grande colaboração aos gestores que quiserem começar a desenvolver experiências de aprendizagens a partir desses pressupostos e fazer uso dos recursos tecnológicos das escolas em

que atuam para promover processos permanentes de aprendizagens, baseados na colaboratividade.

Está claro que a solução para se criar uma base para a sociedade do conhecimento não pode ser simplesmente a disponibilização de recursos de hardware, como vem ocorrendo. A disponibilização desses recursos é importante, mas precisa estar integrada a uma visão educacional mais ampla, incluindo apoio aos educadores e aos estudantes. A tecnologia precisa ser considerada como recurso para desempenhar diversos papéis integradores nas escolas: pedagógico, cultural, social, profissional e administrativo.

Durante os últimos anos os governantes começaram a se mostrar preocupados em estabelecer as bases da sociedade da informação no país, inclusive prevendo, nos orçamentos públicos, reservas financeiras para esse fim e estabelecendo acordos com diversas instituições financiadoras. No entanto, a maior parte desses recursos é utilizada para aquisição de softwares e hardwares e investimento em recursos de telecomunicação e não chegam a causar o impacto necessário para a transformação dos sistemas educacionais.

As novas redes de informação, inclusive as redes de educação à distância, estão surgindo e progredindo geometricamente e de forma descontextualizada cultural e sócio-economicamente, colocando em dúvida a sua própria auto-sustentabilidade.

Mesmo nos lugares mais pobres vem ocorrendo processo de incorporação tecnológica no ensino, consumindo os poucos recursos disponíveis que poderiam ser utilizados para o financiamento melhoria da qualidade das escolas, sob o pretexto de modernizá-las.

O uso das tecnologias nas escolas poderá, sem dúvida alguma, contribuir para aprimorar a gestão escolar. Mas antes de lançar mão das tecnologias disponíveis, é necessária uma discussão esclarecedora sobre os fins da educação escolar, responsabilidades e responsáveis, envolvendo os atores do processo educacional e da comunidade escolar. Torna-se necessário estudar cuidadosamente o melhor modo para tirar proveito educacional do uso dos computadores, considerando as possibilidades de alteração curricular, a reorganização das estruturas administrativas, do espaço e do tempo pedagógico das escolas e a qualificação profissional dos que atuam no processo educacional. É necessária a

definição de papéis e formas de desenvolvimento das ações, formas de interações, a organização e captação de dados, geração e disponibilização de informações.

A clareza nessas ações e procedimentos facilitará a conscientização geral da comunidade escolar e o desenvolvimento de uma visão mais realística sobre o que de fato está acontecendo na escola. A implementação dessas ações e procedimentos facilitará a participação de todos de modo ativo e consciente na discussão dos problemas da instituição e propiciará o surgimento de propostas e implementação de soluções mais adequadas para os problemas da administração escolar e, conseqüentemente, facilitará o controle e acompanhamento do desenvolvimento das propostas de ações, cumprimento das metas estabelecidas e mais justiça e objetividade na aplicação das sanções prevista no regimento escolar e na legislação.

2.4 Gestão de Resultados Educacionais

No Brasil, a exemplo de outros países, a política de educação básica começa a atribuir forte ênfase ao componente administrativo, em todos os níveis hierárquicos dos sistemas de ensino: nacional, estadual e municipal e das próprias unidades escolares. Essa preocupação não é nova no calendário educacional, embora tenha assumido maior relevância com o progresso do processo de descentralização da gestão.

A competência e responsabilidade na gestão dos resultados no ensino e aprendizagem são as demandas inerentes à melhoria qualitativa do trabalho dos gestores nas redes e unidades de ensino. Da mesma maneira, o incentivo para uma maior autonomia da escola, hoje, constitui uma das principais estratégias de melhoria da qualidade da educação pública, e exige o empoderamento dos Conselhos de Escolas e da comunidade escolar. Esses novos papéis e responsabilidades estão intimamente relacionados ao uso do computador. Neubauer (1999) afirma, fundamentando-se "*na racionalização organizacional e na desconcentração do poder de decisão para órgãos locais e unidades escolares*", que é possível promover a melhoria da qualidade de ensino desenvolvendo

[...] uma estrutura mais leve, ágil, flexível, eficiente e moderna capaz de implantar uma nova política educacional, centrando nossa atenção em algumas metas: reorganização da rede escolar e informatização das informações operacionais e gerenciais (NEUBAUER, 1999, p. 169).

Neubauer argumenta ainda que a informatização do sistema além de possibilitar melhor controle e acompanhamento da clientela e do ensino, propicia uma base sólida de informações para tomada de decisão sobre a implementação de novos investimentos.

Sob a influência das novas tecnologias, as instituições estão sendo transformadas. Em consequência disso, mudam também as relações das pessoas entre si e destas com as instituições. Com a escola também não pode ser diferente. É impossível prever, em toda sua complexidade, as alterações no processo de administração educacional e na estrutura organizacional das instituições de ensino diante do potencial de transformação das novas tecnologias. Porém, podemos vislumbrar as possibilidades de melhoria qualitativa da administração escolar com reflexos positivos no processo de aprendizagem pedagógica. Para Novais

Os desafios que temos pela frente são amplos, mas as TIC representam uma efetiva oportunidade tanto para refletir a respeito da gestão e da estrutura escolar, quanto para desencadear mudanças conseqüentes na instituição, avançando na direção dos objetivos que freqüentam apenas os “discursos” da maioria dos educadores (NOVAIS, 2004 p. 4).

Em consequência das mudanças econômicas, sociais, tecnológicas e políticas, novos paradigmas vão se estabelecendo e modificando os conceitos e estruturas das corporações, companhias, instituições públicas, enfim, de todas as organizações. O fator propulsor de tais mudanças atualmente é o uso intensivo dos “recursos da informação” e das tecnologias associadas à sua recepção, armazenamento, tratamento e disseminação, denominadas em seu conjunto “Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC)”.

Ainda não se sabe suficientemente como utilizar essas tecnologias na promoção qualitativa do processo de gestão escolar, mas é conhecido seu potencial e podem-se desenvolver pequenos experimentos locais envolvendo essas tecnologias a fim de verificar a eficácia da sua utilização no dia a dia para incorporá-las, conforme sua natureza, ao processo de gestão escolar.

Um dos grandes desafios das escolas, especialmente no Brasil, é a tradução das tecnologias disponíveis nas escolas em apoio às demandas dos

processos de administração em suas várias dimensões tendo em vista a adaptação das instituições pedagógicas à sociedade democrática moderna e em desenvolvimento. O uso das novas tecnologias em apoio à gestão dos resultados nas escolas pode ampliar a capacidade de atuação e o desempenho dos gestores. Mas para isso torna-se necessário inovar vários aspectos da administração escolar tradicional, inclusive dos processos tradicionais de inscrição, controle, acompanhamento dos alunos, comunicação institucional interna e externa, planejamento das atividades, administração de pessoal, desenvolvimento profissional e avaliação institucional, uso de recursos materiais, financeiros e pedagógicos.

Não faria qualquer sentido, para os gestores educacionais, lançar mão dos poucos recursos disponíveis na aquisição de tecnologias sofisticadas para apoiar práticas tradicionais de gestão, para continuar fazendo aquilo que sempre foi feito. Isto seria um desperdício de recursos e desvalorização da função do gestor. Nesse caso estaria apenas trabalhando um pouco menos, quer dizer, cedendo seu espaço de trabalho para as máquinas. Os gestores de escola necessitam ampliar sua rede de contatos e o acesso às novas fontes de informação, seja essa no interior, ou externamente à organização. Os gestores podem atuar de vários modos na implementação dessas redes, porém existem alguns recursos tornados possíveis pelas TIC, como o uso do e-mail, participação em listas e fóruns virtuais de discussão, sites específicos sobre gestão, comunidades virtuais e outras possibilidades de interação oferecidas por excelência pela Internet que são formas efetivas para a constituição de redes interativas de cooperação e nenhum gestor pode, atualmente, abrir mão desses recursos. Para Hessel,

Os avanços no hardware e software disponibilizam ferramentas aos gestores, promovendo a possibilidade de automação de serviços burocráticos. Rotinas manuais passam a ser executadas nos processadores de textos, nas planilhas eletrônicas e gerenciadores de base de dados. Textos, sons e imagens podem ser registrados e compartilhados. Dados podem ser armazenados, recuperados e atualizados automaticamente. Dados estruturados geram informação e esta pode ser classificada e analisada para gerar saber. Com muita facilidade, procedimentos automatizados criam informações que são processadas, organizadas e disponibilizadas para diferentes níveis operacionais e de gerenciamento. Os canais de telefonia tornam possível a veiculação de informação em arquivos digitais, diminuindo o volume e a circulação de papéis. E, por fim, as redes de comunicação transformam o mundo das relações humanas (HESSEL, 2007, p. 4).

É imprescindível então que os gestores descubram formas inovadoras de uso dos recursos disponíveis para facilitar as práticas de intervenção a partir do referencial e possibilidades geradas pelas tecnologias de informação e comunicação.

Melhorar os procedimentos de organização e recuperação de informação no âmbito de tais organizações, e com isso melhorar os serviços prestados pelas escolas, é o que se espera do uso das TIC na gestão dos resultados nas escolas. É importante que o gestor esteja atento às possibilidades de uso das tecnologias e decida sobre seu uso nas várias situações em que seu emprego se torna possível ou necessário. Existe expectativa nas escolas públicas de educação básica em relação ao uso das novas tecnologias. Acredita-se que, de algum modo, com o emprego da tecnologia, especialmente os computadores será possível amenizar os problemas do ensino e da aprendizagem e da administração escolar.

A inserção das TIC de fato pode promover a melhoria da escola. Mas é fundamental que os gestores tenham clareza sobre as possibilidades e contribuições do seu uso e aplicação na gestão de resultados nas escolas e na mudança dos paradigmas de organização e gestão escolar. É necessária uma reflexão profunda sobre a organização e estrutura da escola, seus objetivos, práticas e relações com a sociedade.

O aumento da complexidade da organização estrutural das escolas públicas de educação básica, tendo como referência as teorias atuais de ensino-aprendizagem e as demandas educacionais contemporâneas, exige alterações na organização do espaço e do tempo, o tratamento de um grande volume de informações, bem como uma responsabilidade maior nas decisões a partir da interpretação dessas informações. É a partir dessas pressuposições que os gestores da educação básica precisam vislumbrar as possibilidades do uso do computador na automatização de alguns aspectos da administração e na flexibilização de outros.

2.5 Finalidades do Uso de Software na Gestão Escolar

O uso dos softwares de apoio à gestão escolar não representa, por si mesmo, indicador de uma gestão de qualidade. O uso da informática na gestão escolar deve dar suporte à tomada de decisão estratégica, organizando dados e gerando as informações necessárias. Quando se tem como meta a melhoria da qualidade da gestão democrática e da escola é necessário que as informações geradas pelos sistemas informatizados de apoio à gestão escolar sejam parametrizadas pelos indicadores de qualidade da gestão escolar, fornecendo continuamente aos gestores um *feedback* que auxilie a organizar o trabalho de gestão. O uso dos softwares pode ser um ponto de apoio muito importante, embora não indispensável para a gestão escolar. Porém, quando o que se pretende é a melhoria constante dos processos de gestão democrática nas escolas, essas tecnologias, como recursos de democratização da gestão, assumem um caráter de urgência e imprescindibilidade e ganham importância. Conseqüentemente seu emprego na implementação da gestão torna-se um instrumento necessário e facilitador dos processos de gestão nas escolas.

2.6 Sistemas de Gestão Escolar

O Sistema de gestão escolar (SIGE) e suas variações formam um conjunto de softwares específicos de apoio à gestão. São amplamente utilizados como recurso de apoio à gestão escolar em escolas públicas em todo o país, em diversos estados, entre eles, Mato Grosso do Sul, Goiás e Brasília. Concebido originalmente para a informatização das escolas integrantes da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal em ambiente Windows, o SIGE teve o objetivo inicial de informatizar suas unidades implantando soluções tecnológicas, com sistemas interligados para atender à demanda das necessidades de informações e aprimorar a gestão educacional no Distrito Federal.

O SIGE é direcionado ao controle acadêmico das escolas e permite que a comunidade participe da vida escolar do aluno. Os pais ou responsáveis

podem obter informações sobre o regimento escolar, o calendário escolar, horário das turmas, o boletim escolar e outras. Permite ainda a extração de informações de cunho gerencial do Banco de Dados Principal permitindo a visualização dos dados em forma de gráficos, tabelas e relatórios. O programa foi projetado para oferecer a geração automática de documentos como histórico escolar, boletins e certificados, controle do nível de aprendizado dos alunos e estudos comparativos sobre o desempenho dos estudantes. Por meio do SIGE é possível acompanhar e atualizar a vida escolar do aluno. O sistema abrange atividades relacionadas à organização da unidade escolar, como criação de turmas, definição da matriz curricular, composição escolar e impressão de todos os documentos do sistema, boletim, diário de classe e outros relatórios, além de outros serviços como abertura e fechamento do período letivo. Possibilita ainda a criação ou alteração do calendário escolar e dos critérios de avaliação, do percentual da frequência, a fórmula de cálculo das médias e a média final para cada série das etapas de ensino.

Atualmente o SIGE é usado, com algumas mudanças, por escolas da rede estadual de ensino de Goiás, Bahia, Maranhão, Mato Grosso do Sul e Tocantins. A Secretaria de Educação do Estado de Mato Grosso do Sul, por exemplo, no ano de 2004, implantou o Gestão de Dados Escolares (GDE) nas escolas da rede estadual de ensino da capital do estado, Campo Grande. O GDE é um software derivado do SIGE e foi implantado com o objetivo de ampliar as possibilidades de registro dos dados escolares e de comunicação entre a comunidade escolar e Secretaria de Estado de Educação, permitindo maior acompanhamento pelos alunos, pelos responsáveis e pelos técnicos da Secretaria, das informações disponibilizadas. O sistema é integrado a outros softwares, como por exemplo, Matrícula Digital que possibilita uma maior agilização no processo da pré-matrícula.

Na Rede Estadual de Educação do Estado de São Paulo, o Sistema de avaliação e Frequência (SAF) implantado a partir de 2007, foi concebido segundo os mesmos princípios do GDE, embora mais limitado quanto à emissão de relatórios. Consiste basicamente num sistema de cadastro de notas e faltas dos alunos e disponibilização online desses dados em forma de tabelas e boletins para utilização pela comunidade escolar.

2.7 Outros Softwares Utilizados na Gestão Escolar

O Sistema Aberto de Gestão Unificada (SAGU) é um sistema que agiliza e gerencia o relacionamento de um aluno com uma instituição de ensino, dentro da esfera acadêmica, administrativa ou financeira. O SAGU busca emular/reproduzir os processos decorrentes do relacionamento de uma instituição de ensino com seus alunos, possibilitando desta maneira o gerenciamento otimizado de todos os recursos envolvidos. É um sistema em desenvolvimento sob a coordenação da Universidade do Vale do Taquari de Ensino Superior (UNIVATES).

O SAGU é modular e permite que instituições de ensino dos mais variados tipos e finalidades possam utilizá-lo, construindo o sistema apenas com os módulos necessários. Em constante desenvolvimento, é construído apenas com ferramentas de software livre, como o sistema operacional GNU/Linux, a linguagem de programação PHP e o gerenciador de bases de dados PostgreSQL. O SAGU é também um Software Livre, distribuído sob a licença GPL. Mesmo estando em desenvolvimento é utilizado na UNIVATES desde julho de 2000, não devendo ser considerado um sistema apto para atender a todas as necessidades de todas as instituições de ensino. Por ser um sistema livre, novas funcionalidades podem ser desenvolvidas, utilizando-se como base o sistema existente.

O Sistema de Gestão Acadêmica (SGA), desenvolvido pelo grupo Expoente, dispõe de funcionalidades para automação e/ou apoio de atividades específicas de seu domínio e para disponibilização de informações de qualidade à sua comunidade de usuários. Permite matrícula por disciplina e controle de dependência, realiza o controle de atividades extracurriculares, disponibiliza informações via Internet e ainda pode utilizar banco de dados único para a gestão de vários estabelecimentos.

O SGA funciona por meio da Internet, não precisando ser instalado localmente. As atualizações são feitas no servidor e automaticamente todas as estações são atualizadas. O SGA é dividido em diversos módulos. Pode ser acessado por meio do site da escola utilizando senha personalizada de acesso. Foi projetado, segundo seus idealizadores, visando integrar família e escola, permitir a consulta de informações acadêmicas por meio da Internet pelos alunos ou responsáveis, auxiliar os alunos e responsáveis no acompanhamento do

desempenho da escola, possibilitar consulta às notas e freqüência e permitir atualizar dados cadastrais e emitir boletins.

O SGA é utilizado nas escolas da rede EXPOENTE e está disponível também a quem possa interessar utilizá-lo, mediante contrato de prestação de serviço, bastando para isso acessar <http://www.sgaexpoente.com.br/index.html>.

Em 2000, a Resources Management Sistemas (RM Sistemas) lançou o CORPORE RM Educacional, integrando módulos tradicionais de contabilidade, finanças e compras ao de gestão acadêmica. Trata-se de um sistema integrado de gestão que promete atender às necessidades de todos os tipos de instituições de ensino – de escolas de ensino fundamental e cursos livres até faculdades e universidades. O CORPORE RM Educacional fornece ferramentas para a administração de processos acadêmicos e gerenciamento da empresa-escola, prometendo total integração entre gestão acadêmica, gestão de recursos humanos, controle de patrimônio, contabilidade e financeiro. Possibilita o monitoramento do nível de satisfação por meio de avaliações e pesquisas, acompanhamento do desempenho de alunos pelos pais, estudantes e escola. Integra todas as áreas da escola em um núcleo gerencial, fornecendo um suporte para tomada de decisão.

O CORPORE RM Educacional funciona em servidor Windows local. É um software com características de gestão empresarial de grande porte. Segundo os desenvolvedores e fornecedores, é capaz de adaptar-se à realidade e às estratégias de qualquer instituição de ensino.

O Sophia – Sistema de Gestão Escola é um sistema desenvolvido para funcionar como servidor local. O servidor de banco de dados pode ser executado em computadores que utilizem o sistema operacional Linux. O servidor da aplicação requer o sistema operacional Windows. O software é configurável, possibilitando adequar o sistema às peculiaridades da instituição e à criação de relatórios personalizados, tais como listagens de etiquetas, cartas, atestados, declarações, carteirinhas e documentos da secretaria (boletins, históricos, diários de classe, fichas individuais, atas, etc.). O Sophia integra as áreas administrativa e financeira da escola, prometendo otimizar tempo e funções, reduzir custos de diversos processos internos e melhorar a qualidade da gestão escolar, otimizando a gestão do tempo e dos recursos.

Numa análise preliminar comparativa dos softwares de apoio à gestão escolar mais utilizados, reunimos no Quadro 7 as funcionalidades relevantes para a

gestão do ensino básico disponíveis nesses softwares. O “x” indica a presença da funcionalidade no respectivo software.

QUADRO 7 – Funcionalidades mais relevantes dos softwares mais utilizados

FUNCIONALIDADE	SOFTWARE						Total
	SAF	GDE	SAGU	SGA	SOPHIA	CORPORE	
Acesso por catraca integrada com controle de frequência					X		1
Acompanhamento da entrega de notas por professores					X		1
Avaliação institucional						X	1
Cadastro de notas e faltas	X	X	X	X	X	X	6
Cadastro e visualização dos planos de aulas previstas e dadas						X	1
Calendário escolar	X	X	X	X	X	X	6
Consulta de notas via Internet	X	X	X	X	X	X	6
Consulta sobre alunos e turmas			X	X	X	X	4
Consulta sobre ocorrências					X		1
Consultas ao acervo da biblioteca					X	X	2
Contas a pagar					X	X	2
Contas a receber			X		X	X	3
Controle de entrada e saída de mercadoria em estoque						X	1
Controle patrimonial e inventário				X		X	2
Cotação emissão de relatório de compras						X	1
Criação e extinção de turmas	X	X	X	X	X	X	6
Critérios de avaliação	X	X	X	X	X	X	6
Critérios para definição do desempenho dos alunos					X	X	2
Definição de matriz curricular	X	X	X		X	X	5
Diário de classe eletrônico	X	X	X	X	X	X	6
Disponibilização de materiais para os alunos						X	1
Emissão atestados e comprovantes					X	X	2
Emissão de atas de resultados finais			X	X	X	X	4
Emissão de boletim	X	X	X	X	X	X	6
Emissão de certificados					X		1
Emissão de fichas individuais			X	X	X	X	4
Emissão de histórico escolar		X	X	X	X	X	5
Emissão de transferência		X	X	X	X	X	5
Etiquetas e mala direta						X	1
Fluxo de caixas					X	X	2
Foto aluno				X	X		2
Geração de avaliações						X	1

FUNCIONALIDADE	SOFTWARE						Total
	SAF	GDE	SAGU	SGA	SOPHIA	CORPORE	
Geração de relatórios sobre o desempenho dos professores						X	1
Geração do “carômetro”					X		1
Gerenciamento de compras						X	1
Integração administrativa e pedagógica			X	X	X	X	4
Integração com a biblioteca escolar						X	1
Lançamento de notas via Internet pelo professor				X	X	X	3
Livro diário e razão			X			X	2
Livro ponto Eletrônico						X	1
Matrícula eletrônica		X	X	X	X		4
Modelos e gerenciamento de documentos da secretaria		X	X	X	X	X	5
Quadro de horários e avisos			X	X	X	X	4
Recebimento de trabalhos dos alunos						X	1
Registro de ocorrências					X		1
Relatório do desempenho dos alunos, frequência e evasão	X	X		X	X	X	5
Relatórios de apoio à tomada de decisão estratégica					X	X	2
Relatórios financeiros e contábeis						X	1
Resultado final	X	X	X	X	X	X	6
Troca de mensagens entre comunidade e funcionários						X	1
TOTAL	10	14	20	21	34	42	141

2.8 Informatização e Qualidade da Gestão

A introdução dos softwares padronizados na gestão escolar, em muitos casos, pode desviar a atenção dos usuários para aspectos irrelevantes da gestão. Como o desenvolvimento de um software específico para cada escola é muito dispendioso, a tendência é a administração pública adquirir ou desenvolver softwares padronizados e forçar o pessoal administrativo e os professores a adaptar suas rotinas de trabalho às limitações do software. Para muitos, isso significa o abandono de práticas e procedimentos testados e consagrados de anos de trabalho em favor de formas e procedimentos incompatíveis com a sua realidade. Às vezes

isso leva a perder informação, originalidade e tempo e, principalmente, engessa as relações e processos pedagógico-administrativos, estabelecendo um tipo de autocratismo computadorizado, impedindo a opção por práticas que poderiam ajudar a construir a democratização da gestão escolar. Os professores precisam superar várias limitações e aprender a incluir os dados dos estudantes nos computadores. A administração e os diretores que acessam todas as informações pelas telas dos computadores correm o risco de se distanciarem dos estudantes e sacrificar os aspectos educacionais em função dos aspectos administrativos. O tempo que passa acessando, lendo, organizando e analisando as informações relativas aos estudantes no formato digital será subtraído das oportunidades de entrar em contato, falar, ouvir e observar os estudantes diretamente. Por outro lado, é necessário considerar que o trabalho escolar mediado pelo uso dos computadores com acesso por Internet, também pode facilitar uma autonomia crescente em assuntos pedagógicos, administrativos e tecnológicos que os sistemas tradicionais não permitem.

A informatização da administração escolar só tem sentido quando consegue aumentar a qualidade da escola por meio da incorporação dessas tecnologias e promover modificações que apoiem as mudanças educacionais que promovam a democratização da gestão e a qualidade do ensino ministrado. O grau de autonomia da escola é proporcional ao grau de autonomia dos profissionais que atuam no ambiente escolar.

Computadores podem ser grandes aliados dos gestores na transformação de dados em informações. No entanto, raramente podem ajudá-los no que se refere ao contexto que permite dar um sentido aos dados; fica também para nós, o ser humano, a função de definir os aspectos relativos à categorização, ao cálculo e à condensação dos dados (VIEIRA, 2004, p. 2).

É desejável que a tecnologia não se torne um fator de limitação, de engessamento ou resistência ao processo de democratização da gestão. Ao contrário, deve constituir-se num elemento de consolidação da cidadania de toda comunidade escolar.

O uso das tecnologias como apoio para os gestores de escolas deve ser pensado como meio de informatização gradual e contínua das práticas atuais de gestão escolar, tendo em vista o aprimoramento da gestão das escolas públicas de

educação básica. Partindo dessas pressuposições, entende-se que as possibilidades de sucesso serão maiores, na medida em que menor for o desconforto imediato da introdução dessas tecnologias no trabalho do gestor.

A introdução das tecnologias como suporte ao trabalho de gestão escolar, partindo da realidade, deve promover uma transformação gradual e constante na eficácia no trabalho do gestor, facilitando e incentivando a democratização dessas funções. Essa iniciativa torna viável a promoção do envolvimento crescente da comunidade escolar nos processos decisórios e no acompanhamento e no desenvolvimento das ações e procedimentos de gestão adotados. A ampliação do uso das tecnologias na gestão deverá evoluir de forma proporcional ao desenvolvimento da competência dos gestores no uso dos recursos tecnológicos.

Em nenhuma época da história humana, a sociedade vivenciou um processo de evolução tecnológica com as vertiginosas proporções atuais, em que a informação torna-se dia a dia mais valiosa e as pessoas precisam se adaptar a esta nova realidade sob pena de serem literalmente descartadas pela sociedade.

É de extrema ingenuidade pensar que a escola possa passar ilesa por esta verdadeira revolução Informática que atravessamos. É neste contexto que a escola brasileira está inserida e deve rever seus métodos e práticas de gestão de maneira a acompanhar, se necessário, tal evolução para assim poder contribuir para auxiliar o processo de sanar, ou ao menos minimizar, as explícitas deficiências da educação brasileira.

3 METODOLOGIA

3.1 Característica Geral da Pesquisa

Este trabalho assumiu o caráter de pesquisa aplicada que, de acordo com Silva e Menezes (2001), objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos e envolve verdades e interesses locais. Durante o processo de avaliação da importância da incorporação de novas funcionalidades aos softwares de apoio à gestão escolar e identificação de elementos relevantes para o aprimoramento desses softwares, estamos produzindo novos conhecimentos, com possibilidade de aplicação prática na solução dos problemas relacionados à utilização efetiva dos recursos da informática como instrumentos de democratização e melhoria da qualidade das escolas e não apenas como elementos indicadores de modernidade e substituto para o trabalho humano nas tarefas burocráticas.

Considerando que essa pesquisa apresenta as formas de utilização dos softwares no suporte ao trabalho do gestor da escola básica, tendo em vista propor medidas para superar as eventuais limitações dos recursos atualmente utilizados, assume também caráter de pesquisa descritiva.

Do ponto de vista da abordagem do problema, adotamos métodos da pesquisa quantitativa. Utilizamos basicamente dados quantitativos, no intuito de imprimir objetividade à pesquisa, traduzindo em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

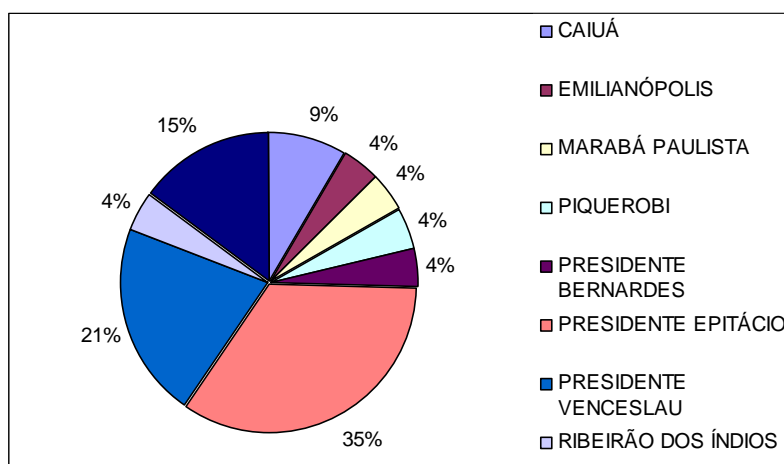
3.2 População

A pesquisa se realizou junto às escolas da Diretoria de Ensino de Santo Anastácio, localizada no Extremo Oeste do Estado de São Paulo.

Existem atualmente 28 escolas estaduais de educação básica nesta Diretoria de Ensino. Essas escolas oferecem educação básica nas modalidades de Ensino Fundamental, Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos (EJA).

A população de gestores, objeto da pesquisa, entre diretores e vice-diretores de escola, conta com 49 profissionais. Atualmente, nas escolas da Diretoria de Ensino de Santo Anastácio, existem 28 diretores de escola em exercício nas escolas de educação básica, 26 ocupando cargos efetivos e 02 designados temporariamente. Existem ainda 21 vice-diretores em exercício, totalizando, em conjunto com os diretores, o total de 49 gestores. O índice de participação das escolas da Diretoria de Ensino de Santo Anastácio nessa pesquisa ficou em aproximadamente 68%. O índice de participação dos gestores ficou um pouco abaixo, em 45%. Consideramos esses percentuais representativos da população estudada, uma vez que a distribuição da população com efetiva participação na pesquisa distribuiu-se de maneira uniforme do ponto de vista geográfico e do ponto de vista das modalidades de ensino oferecidas pelas escolas na região pesquisada. A população de gestores, diretores e vice-diretores, submetida à pesquisa distribuiu-se na região de Santo Anastácio conforme o gráfico 01.

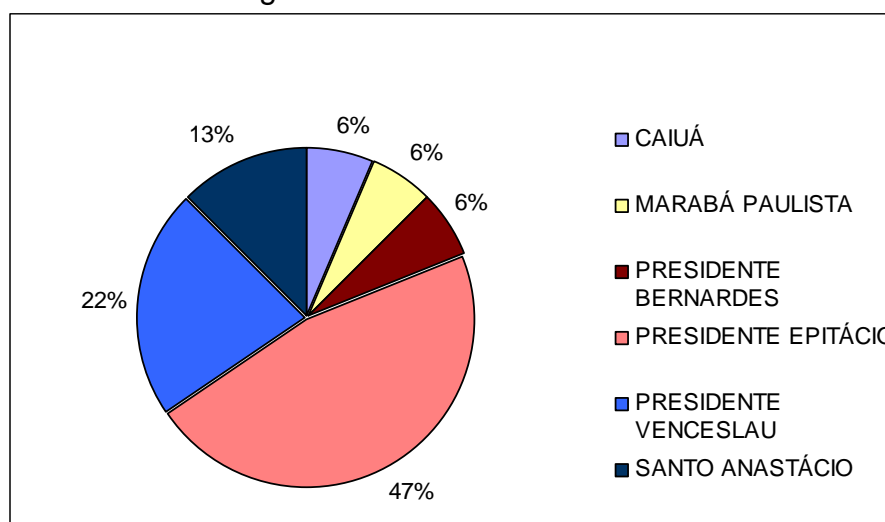
GRÁFICO 1 – Distribuição dos gestores de escolas nas cidades da região da Diretoria de Ensino de Santo Anastácio



Observa-se que os municípios de Presidente Epitácio, Caiuá e Marabá Paulista, juntos, concentram aproximadamente 40% da área da região da pesquisa. Emilianópolis, Ribeirão dos Índios e Piquerobi, representam aproximadamente 20%

da área desta região. Observa-se também que os municípios de Presidente Epitácio, Caiuá e Marabá Paulista, do ponto de vista geográfico, representam aproximadamente 50% da região pesquisada. Os gestores dos municípios de Piquerobi, Emilianópolis e Ribeirão dos Índios não responderam ao questionário eletrônico que lhes foi enviado e não participaram do processo investigatório. Atribui-se a esse fato o isolamento dessas escolas e principalmente, a pouca intimidade desses gestores com as ferramentas utilizadas na coleta de dados e o aspecto de participação voluntária, sobre os quais foram construídos o instrumento de coleta de dados. A distribuição dos gestores de escola que efetivamente participaram da pesquisa, nas cidades da região, é apresentada no gráfico 2.

GRÁFICO 2 – Distribuição dos gestores de escolas participantes da pesquisa nas cidades da região de Santo Anastácio



Comparando-se o Gráfico 2, pode-se indagar se a distribuição dos gestores participantes da pesquisa ocorre de maneira uniforme. Observa-se que os municípios de Presidente Epitácio, Caiuá e Marabá Paulista, juntos, concentram aproximadamente 40% da área da região pesquisada e 50% dos gestores, sujeitos da pesquisa. Emilianópolis, Ribeirão dos Índios e Piquerobi, representam aproximadamente 20% da área da região onde ocorreu a pesquisa, mas apenas 12% da população de gestores.

Para melhor explicitar a distribuição dos gestores em relação à localização geográfica das escolas onde atuam, construiu-se o quadro 8 e realizou-se o teste de qui-quadrado que é apresentado no Quadro 8.

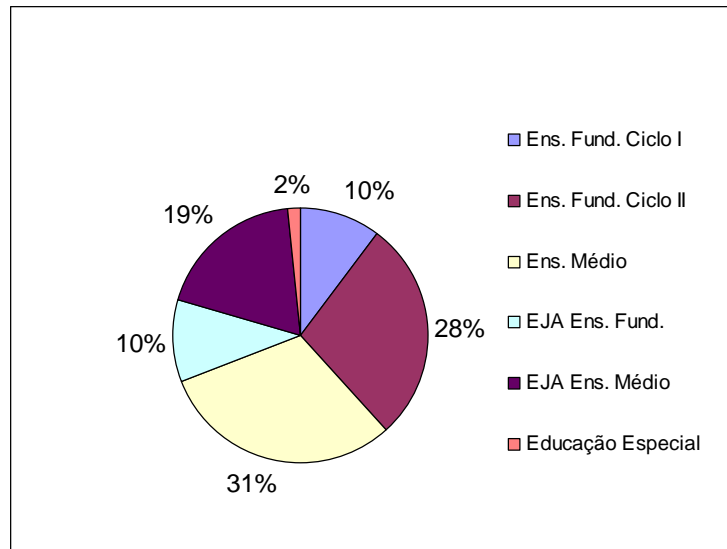
QUADRO 8 – Comparação entre o número de gestores convidados e efetivamente participantes na pesquisa por município

MUNICÍPIO	Gestores Convidados	REPRESENTATIVIDADE			
		Esperada		Efetiva	
		Relativa	Absoluta	Absoluta	Relativa
CAIUÁ	4	9%	2,72340426	2	6%
EMILIANÓPOLIS	2	4%	1,36170213	0	0%
MARABÁ PAULISTA	2	4%	1,36170213	2	6%
PIQUEROBI	2	4%	1,36170213	0	0%
PRESIDENTE BERNARDES	2	4%	1,36170213	2	6%
PRESIDENTE EPITÁCIO	16	35%	10,893617	15	47%
PRESIDENTE VENCESLAU	10	21%	6,80851064	7	22%
RIBEIRÃO DOS ÍNDIOS	2	4%	1,36170213	0	0%
SANTO ANASTÁCIO	7	15%	4,76595745	4	13%
Total	47	100,00%	32	32	100,00%

Nota-se, no quadro 8 que, a distribuição dos gestores efetivamente participantes da pesquisa sofreu um desvio em relação aos valores inicialmente esperados. Em algumas cidades, não houve participação efetiva de gestores na pesquisa. Para melhor comparar os resultados esperados e previstos aplicou-se o teste de qui-quadrado com o auxílio do Microsoft Excel. O valor do qui-quadrado ficou em apenas 6,5 calculado com o auxílio Microsoft Excel, enquanto o inverso da probabilidade uni-caudal da distribuição qui-quadrada (INV.QUI) retornou um valor de 15,5 com um nível de significância de 5% para o conjunto de dados analisados (Representatividade esperada e efetiva). As diferenças entre a representatividade esperada e a efetiva podem, portanto, ser consideradas não significativas para o conjunto dos dados analisados. Esse fato mostra que, do ponto de vista geográfico, a população efetivamente participante da pesquisa distribuiu-se uniformemente pela região pesquisada.

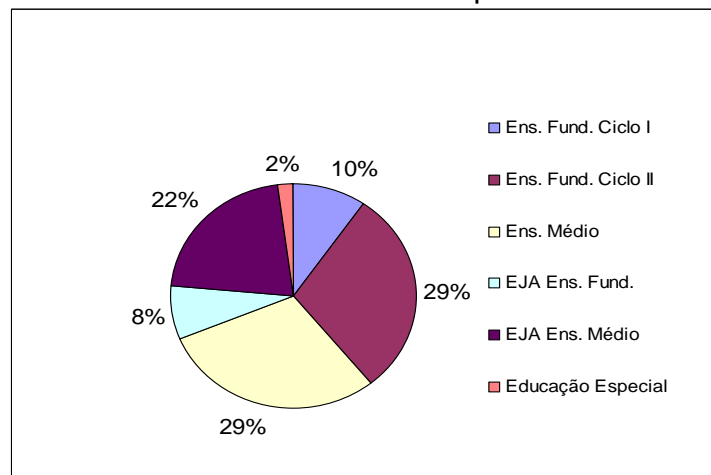
As modalidades de ensino oferecidas pelas escolas onde atuam os gestores participantes da pesquisa estão apresentadas nos gráficos 03 e 04.

GRÁFICO 3 – Modalidade de Ensino Oferecido nas Escolas participantes da pesquisa



Considerando as modalidades de ensino oferecidas nas escolas, a distribuição e representatividade dos gestores são apresentadas no gráfico 04, a distribuição dos gestores em relação às modalidades de ensino oferecidas nas escolas onde atuam.

GRÁFICO 4 – Distribuição dos gestores participantes da pesquisa em relação às modalidades de ensino oferecidas pelas escolas onde atuam



O quadro 9 resume essas informações.

QUADRO 9 - Distribuição dos gestores participantes da pesquisa em relação às modalidades de ensino oferecidas pelas escolas onde atuam

		Ensino Fundamental Ciclo I	Ensino Fundamental Ciclo II	Ensino Médio	EJA Ensino Fundamental	EJA Ensino Médio	Educação Especial
Quantidade de gestores convidados por modalidade de ensino	F	12	33	36	12	22	2
	F%	10%	28%	31%	10%	19%	2%
Quantidade de gestores participantes por modalidade de ensino	F	10	30	30	8	22	2
	F%	10%	29%	29%	8%	22%	2%

O quadro 9 mostra que praticamente não houve desvios entre a participação esperada e a efetiva dos gestores na pesquisa em relação a modalidades de ensino oferecidas nas escolas. Essas informações permitem concluir que a participação dos gestores é representativa da população estudada e suficiente para permitir a discussão sobre o grau de importância da incorporação de funcionalidades aos softwares de apoio e propor aperfeiçoamento desses softwares, do ponto de vista dos gestores das escolas de educação básica da região da Diretoria de Ensino de Santo Anastácio.

3.3 Instrumentos

Os instrumentos de coleta de dados para a pesquisa foram dois: um painel organizado com um grupo de gestores a fim de levantar as características dos atuais softwares de apoio à gestão escolar e a relação das funcionalidades disponíveis nestes softwares com os indicadores de qualidade da gestão escolar; e um questionário eletrônico enviado a todos os gestores da Diretoria de Ensino de Santo Anastácio com a finalidade de avaliar o grau de importância da incorporação

de novas funcionalidades aos softwares de apoio à gestão escolar tendo como referência os indicadores de qualidade da gestão escolar.

O primeiro instrumento, o painel de discussão com gestores, foi concebido para possibilitar a organização das funcionalidades presentes nos softwares analisados em grupos de funcionalidades possíveis de serem empregadas no suporte à gestão escolar nas dimensões estudadas nessa pesquisa e compreender as características dos softwares analisados.

O segundo instrumento, o questionário eletrônico, teve como finalidade aferir o grau de importância, do ponto de vista dos gestores de escola, de se incorporar nos softwares de apoio à gestão escolar, novas funcionalidades capazes de indicar a qualidade da gestão das escolas nas dimensões pedagógica, dos resultados educacionais e da participação da comunidade nos processos deliberativos e decisórios.

O primeiro instrumento, de aspecto qualitativo, foi necessário a fim de organizar as funcionalidades disponíveis nos softwares de apoio à gestão escolar, em grupos de acordo com a possibilidade de utilização dessas funcionalidades no suporte à gestão escolar, especialmente, nas dimensões participativa, pedagógica e de resultados educacionais, embora esse trabalho inicial de classificação das funcionalidades presentes nos softwares não tenha ficado restrito apenas a essas dimensões da gestão escolar. Após essa classificação inicial, os grupos de funcionalidades foram ainda classificados em subgrupos, de acordo com a possibilidade de utilização de cada uma dessas funcionalidades como indicadores de qualidade em cada uma das dimensões da gestão escolar abordadas neste estudo.

Adotamos uma abordagem quantitativa na construção do segundo instrumento de coleta de dados por entender que os aspectos essenciais do problema em questão podem ser traduzidos em números e representados quantitativamente. Em razão da objetividade desta abordagem, esse procedimento foi adequado para traduzir as expectativas da comunidade escolar quanto às peculiaridades dos indicadores de qualidade da gestão escolar, tanto em relação às possibilidades de uso dos recursos oferecidos pelas novas tecnologias da indústria de software como em relação às determinações legais, que somadas determinarão as características dos softwares de qualidade para o apoio à gestão escolar nessa pesquisa. Este instrumento foi concebido para ser respondido via Internet, a fim de

atingir uma amostra mais significativa da população submetida à análise. Como o nosso interesse era ouvir os gestores acerca da incorporação de novas funcionalidades aos softwares de gestão escolar, consideramos essa estratégia de coleta de dados adequada aos objetivos do nosso trabalho investigativo e o resultado, representativo da população estudada, para os fins a que se propõe essa pesquisa.

Iniciamos o procedimento investigativo submetendo o rol de funcionalidades disponíveis nos softwares de apoio à gestão escolar a uma análise coletiva com um grupo de gestores. Esse trabalho foi realizado em forma de painel onde cada uma das funcionalidades disponibilizadas pelos softwares estudados, recebeu uma classificação de acordo com a possibilidade de tradução das informações geradas por essas funcionalidades em indicadores de qualidade da gestão escolar. O grupo de gestores que participaram dessa análise foi composto por oito pessoas com experiência na área de gestão de escolas de educação básica, sendo quatro coordenadores pedagógicos, dois diretores de escola e dois vice-diretores. Esse procedimento considerado foi suficiente para o levantamento das características gerais dos softwares e o estabelecimento de relações entre as funcionalidades presentes nestes e os indicadores de qualidade nas dimensões da gestão escolar analisados.

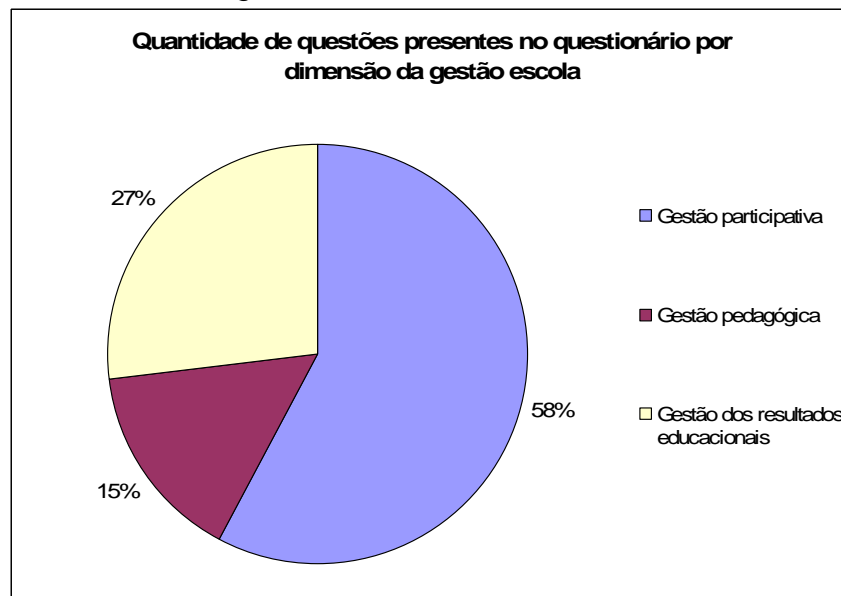
Em seguida, foi aplicado um questionário aos gestores das escolas que participaram da pesquisa, organizado de forma a possibilitar a avaliação da importância da incorporação de novas funcionalidades aos softwares de apoio à gestão escolar, tendo como parâmetros os indicadores de qualidade da gestão escolar e a identificação de elementos relevantes para o aprimoramento desses softwares.

O questionário eletrônico aplicado aos gestores continha perguntas abertas e fechadas, sendo 6% de perguntas abertas e 94% de perguntas fechadas. Foi organizado em 03 categorias, agrupadas de acordo com as dimensões da gestão escolar analisadas: Gestão Participativa, Gestão Pedagógica e Gestão de Resultados Educacionais.

As questões, em seu conjunto versavam sobre o grau de importância da incorporação nos softwares de funcionalidades relacionadas aos indicadores de qualidade da gestão escolar nas três dimensões investigadas: gestão participativa, gestão pedagógica e gestão dos resultados educacionais.

Os percentuais de cada grupo de questões, de acordo a as dimensões da gestão escolar em estudo, são apresentados no gráfico 05.

GRÁFICO 5 – Quantidade de questões no instrumento de coleta de dados por dimensão da gestão escolar



A utilização desses instrumentos foi considerada suficiente para a coleta dos dados necessários à identificação do grau de importância da incorporação de novas funcionalidades aos atuais softwares de apoio à gestão escolar.

3.4 Coleta de Dados

Iniciamos o trabalho de coleta de dados organizando um painel de discussão a fim de relacionar as funcionalidades dos softwares de apoio à gestão escolar aos indicadores de qualidade escolar. Cada um dos oito gestores participantes do painel de discussão pode argumentar quanto a possibilidades de uso de cada uma das funcionalidades disponibilizadas pelos softwares analisados

como indicador de qualidade da gestão escolar até se estabelecer consenso. Em seguida, organizamos essas informações em gráficos.

Para determinar o grau de importância da incorporação de novas funcionalidades aos softwares de apoio à gestão escolar, do ponto de vista dos gestores de escola, consultamos todos os gestores de escola da região de Santo Anastácio e obtivemos resposta dos gestores de 19 (dezenove) escolas (65% do total de escolas) da Diretoria Regional de Ensino da Região de Santo Anastácio. Dos quarenta e nove (49) gestores consultados, vinte e dois (22) responderam ao questionário via Internet, representando 45% do total de gestores consultados.

3.5 Análise dos Dados

As informações proporcionadas pelo painel construído em trabalho conjunto com gestores permitiram identificar possibilidades e limitações do uso dos softwares em análise, como recurso de apoio à gestão escolar e às necessidades da comunidade escolar, tendo como perspectiva o suporte tecnológico possível de ser implementado com o auxílio desses softwares de apoio à gestão escolar e os indicadores de qualidade da gestão escolar.

As questões contidas no questionário e suas respectivas respostas foram organizadas em gráficos e tabelas, de acordo com a natureza das variáveis analisadas, em termos de percentuais e médias para melhor compreensão das informações obtidas a partir dos dados coletados.

As escolas cujos gestores participaram da pesquisa, foram classificadas, segundo as modalidades de ensino oferecido em: escolas de ensino fundamental ciclo I, de ensino fundamental ciclo II, de ensino médio, de ensino fundamental para adultos (EJA), de ensino médio para adultos e escolas de educação especial.

Para a análise dos dados quantitativos utilizamos os softwares ACCESS e EXCEL. Os resultados da pesquisa foram organizados em gráficos e tabelas que mostram, em termos de frequência, percentuais e médias, o número de gestores que consideraram não importante (g1=1), pouco importante (g2=2), importante (g3=3) ou muito importante (g4=4) cada uma das funcionalidades

propostas para integrar os softwares de gestão escolar e o grau de importância médio em valores absolutos e relativos. Os graus de importância atribuídos pelos gestores traduzem a importância de cada uma das funcionalidades propostas serem integradas aos softwares de apoio à gestão escolar. São indicadores de qualidade da gestão escolar nas dimensões participativa, pedagógica e de resultados educacionais e subsídios à tomada de decisão estratégica no trabalho de gestão, agrupadas por dimensão da gestão escolar

Calculamos o grau de importância médio (\bar{x}), tendo como referência as informações fornecidas pelos gestores de escolas, para cada uma das funcionalidades propostas nas três dimensões da gestão escolar analisadas. Para

calcular (\bar{x}) utilizamos a fórmula $\bar{x} = \frac{1}{22} \sum_{i=1}^4 f_i \cdot g_i$, onde: f_i representa a quantidade de

gestores que atribuiu o grau de importância g_i para a incorporação de uma determinada funcionalidade aos softwares de apoio à gestão escolar e, g_i assume valores de 1 a 4 conforme o grau de importância atribuído pelos gestores g_1, g_2, g_3 ou g_4 . O somatório dos produtos $f_i \cdot g_i$ foi finalmente dividido por 22 a fim de obter o grau de importância médio (\bar{x}).

Calculamos ainda o grau de importância relativo (G%), que representa o grau de importância médio em termos percentuais através da fórmula

$G\% = \frac{100 \cdot \bar{x}}{4}$. O "4" que aparece na fórmula corresponde ao grau máximo de importância que poderia ser atribuído à incorporação de uma determinada funcionalidade.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Qualidade dos Softwares de Apoio à Gestão Escolar

Organizamos e apresentamos inicialmente os dados sobre as possibilidades de *feedback* proporcionado pelos softwares analisados nessa pesquisa, tendo em vista os indicadores de qualidade da gestão escolar propostos neste estudo (gráficos 6 e 7).

GRÁFICO 6 – Recursos disponibilizados em cada um dos softwares de apoio à gestão escolar analisados em relação ao conjunto de recurso presentes nos softwares

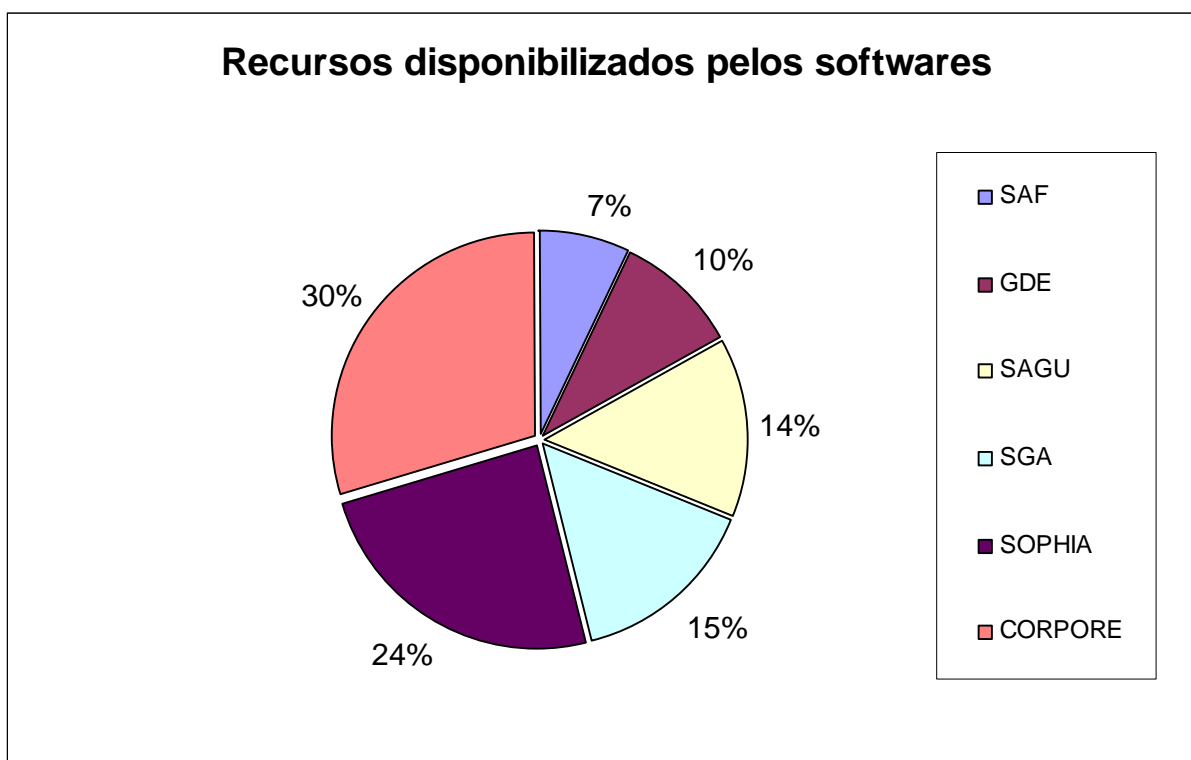
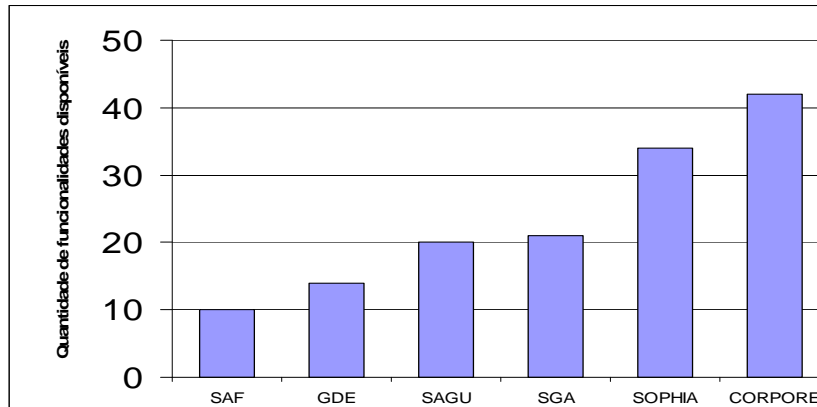


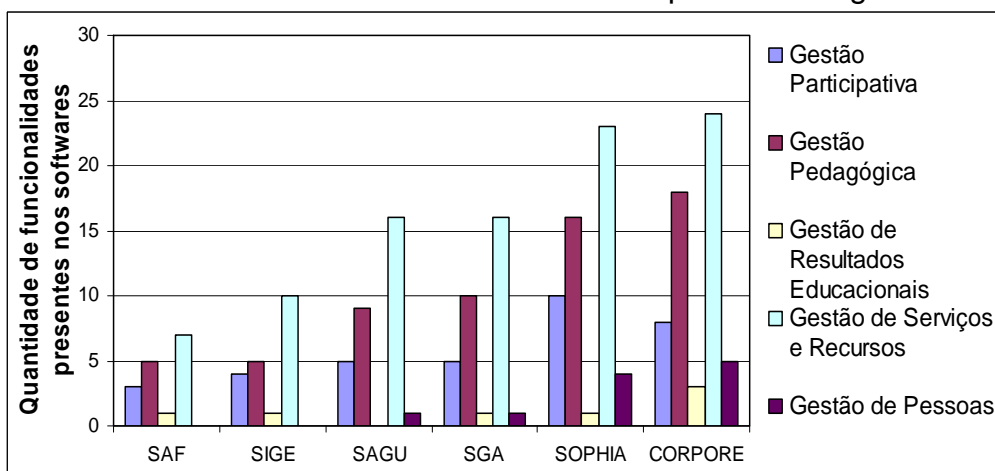
GRÁFICO 7 – Total de recursos disponibilizados em cada software estudado comparados entre si



Os gráficos 6 e 7, mostram que, dos softwares analisados, o SAF é o que menos recursos disponibilizam aos gestores. Esses gráficos revelam uma grande carência do SAF e GDE em relação aquilo que a indústria de softwares considera ideal atualmente. O SAF apresenta deficiências notáveis. Dispõe de apenas metade das funcionalidades do SGE e SAGU, 10% do conjunto de funcionalidades presentes nos softwares analisados e menos de 1/3 (um terço) das funcionalidades presentes no CORPORE RM e Sophia.

Num trabalho conjunto com gestores de escolas, classificamos as funcionalidades dos softwares de apoio à gestão escolar em relação às dimensões da gestão escolar onde tais funcionalidades poderiam auxiliar o trabalho do gestor escolar. O resultado desse trabalho é apresentado nos gráficos 8 e 9.

GRÁFICO 8 – Número de funcionalidades de cada software relacionadas às dimensões dos indicadores de qualidade da gestão escolar



É evidente, na análise do gráfico 9, a preocupação de implementar nesses softwares as funcionalidades de registro e controle e a total falta de preocupação em incorporar recursos visando compartilhar responsabilidades e desenvolver mecanismos que promovam a interatividade entre os integrantes das instituições escolares entre si com as comunidades nos processos deliberativos e de acompanhamento de resultados. Percebemos que, de maneira geral, todos esses softwares priorizam as funcionalidades voltadas ao registro de dados e controle. Apresentam poucas funcionalidades destinadas ao suporte da comunicação organizacional. Praticamente inexistem funcionalidades destinadas ao suporte das atividades deliberativas da instituição de ensino. Isto revela a forma de gestão escolar a partir da qual foram concebidos esses softwares e a que tipo de gestão pretende dar suporte.

Da maneira como estão concebidos, o máximo que esses softwares poderiam fazer seria fornecer dados coletados nas escolas para os órgãos centrais das secretarias estaduais de educação. E ainda assim, os dados coletados e armazenados por esses softwares carecem de credibilidade, pois, inexistem (até o momento da coleta desses dados) qualquer mecanismo de parametrização.

Basicamente, a alimentação de dados nos softwares analisados limita-se às notas atribuídas pelos professores aos alunos. As escolas podem, por exemplo, inserir as notas dos alunos, que por sua vez são construídas de forma arbitrária pelos professores, segundo suas convicções e conveniências. Logo, esses dados não representam a realidade da aprendizagem dos alunos nas diversas escolas das redes estaduais.

Faltam nesses sistemas, funcionalidades voltadas aos processos dialógicos entre professores das redes estaduais, entre si e com as comunidades e com órgãos centrais da Secretaria de Educação. Faltam, até mesmo como mostra o Quadro 1, funcionalidades eficazes de registro e controle escolares, a fim de que possam ser um pouco mais eficazes no cumprimento dos seus objetivos pobres e limitados.

Não constam na maioria desses softwares mecanismos de suporte à gestão escolar, em relação ao item “direitos e deveres”. Especialmente no SAF e GDE, não constam funcionalidades de suporte à gestão, relacionadas à atuação de órgãos colegiados, avaliação e melhoria contínua do projeto pedagógico da escola, clima organizacional, desenvolvimento da inovação pedagógica, estabelecimento de

articulações e parcerias, integração entre profissionais da escola, pais e alunos, desenvolvimento profissional contínuo, observância dos direitos e deveres, organização do espaço e tempo escolares e utilização adequada das instalações e equipamentos.

O SAF e GDE, utilizados respectivamente nas escolas das redes estaduais de educação dos estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul, especialmente, apresentam insuficiência nos mecanismos de suporte à gestão de resultados educacionais e mediocridade nos mecanismos de suporte à gestão participativa e pedagógica. A pergunta que fica no ar é: que tipos de suporte oferecem esses softwares ao gestor que pretende adotar uma postura democrática na sua gestão?

Os softwares de apoio à administração escolar apresentam-se, do ponto de vista da nossa análise, como uma tentativa de dar ao sistema panóptico, a partir do qual a escola foi idealizada, segundo Foucault (1997), um aspecto tecnológico moderno. Com o advento dos computadores pessoais e a ciência da computação, o sistema panóptico ganha apoio tecnológico por meio da implementação dos softwares de apoio à administração escolar.

A implementação desses softwares parece ter sido pensada a partir de um modelo que prioriza a implementação das funcionalidades voltadas para o controle, em detrimento dos recursos de comunicação, interatividade e apoio à tomada de decisão estratégica. Tais softwares representam a reformulação dos mecanismos de um modelo escolar panóptico, dando-lhe aspecto de modernidade e recobrando-o com uma roupagem tecnológico-digital.

4.2 Incorporação de Novas Funcionalidades aos Softwares de Apoio à Gestão Escolar

A implementação de um software de apoio capaz de dar suporte à gestão democrática nas escolas e contribuir com a qualidade do ensino é tarefa a se fazer e desafio a se vencer. De acordo com Pacheco (2005), uma das atribuições primordiais da informática é fornecer a *matéria prima* para a elaboração, o diagnóstico e as diretrizes para auxiliar o trabalho dos gestores.

Na escola, a informática como parte do sistema de informação administrativa e pedagógica precisa contribuir para que as pessoas que nela trabalham, sejam capazes de prestar um serviço de qualidade. As organizações escolares estão repletas de dados que poderiam se transformar em valiosas informações para a gestão escolar em momentos de decisão. No entanto, essa informação, dificilmente é usada, seja por falta de interesse ou perícia, seja por carência de organização apropriada. Não é suficiente que a informação esteja disponível. Informação abundante não organizada não tem valor.

A tecnologia é, por excelência, o meio pelo qual podem ser manipuladas as informações. Deve ser vista como ferramenta e não ter um fim em si mesmo. Devem estar a serviço da gestão e não apenas estabelecendo limites ou restringindo a atuação dos gestores. De acordo com estudos de Schmelkes (1994), as escolas precisam gerar informações de caráter mais qualitativo para seu próprio consumo. A escola precisa ser entendida como geradora e usuária de informações e os softwares de apoio à gestão escolar precisam contribuir para isso. Os gestores de escolas que participaram da pesquisa parecem concordar com essa perspectiva, como mostram suas opiniões sobre o grau de importância atribuído às funcionalidades propostas para serem incorporadas nos softwares de apoio à gestão escolar (quadros 10, 11 e 12 e gráficos 10, 11 e 12).

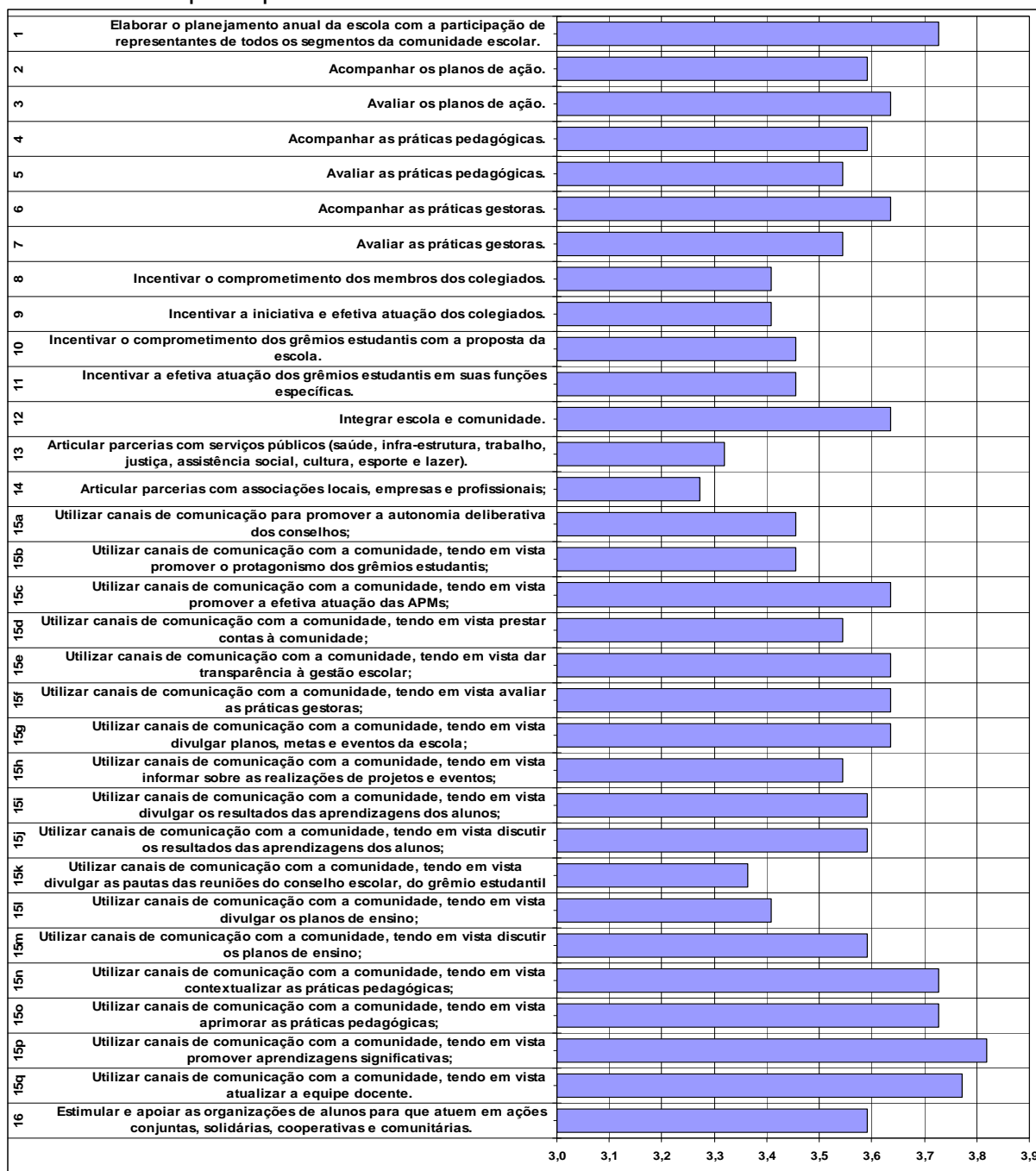
Os gestores carecem de recursos de apoio eficazes que lhes permitam conduzir a escola em direção à desejada qualidade do ensino e aprendizagem. Os dados apresentados a seguir indicam indiretamente que existe uma grande carência na gestão das escolas, de mecanismos tecnológicos capazes de prover informações de qualidade, capazes de dar o suporte necessário às tomadas de decisões estrategicamente correta, no âmbito da gestão escolar, especialmente, quando se trata de mecanismos capazes de fornecer indicadores de qualidade da gestão escolar. Consideram importante a incorporação de todas as funcionalidades propostas nos softwares, para apoiar a gestão pedagógica nas escolas de educação básica, segundo a ótica dos gestores de escolas da Diretoria de Ensino da Região de Santo Anastácio. Existem pequenas oscilações entre os graus de importância relativa às funcionalidades propostas. Consideram-se mais importantes as funcionalidades relacionadas ao suporte do trabalho docente, planejamento, monitoramento e acompanhamento e avaliação das ações desenvolvidas na escola

do que as funcionalidades relacionadas à interação com a comunidade, registro e controle.

QUADRO 10 – Graus de importância atribuídos pelos gestores à incorporação das funcionalidades da gestão participativa

Funcionalidades		Quantidade de gestores por grau de importância									
		Não Importante (g1)		Pouco Importante (g2)		Importante (g3)		Muito Importante (g4)		Grau de importância médio	
		f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	\bar{x}	G%
1	Elaborar o planejamento anual da escola com a participação de representantes de todos os segmentos da comunidade escolar.	--	--	--	--	6	27	16	73	3,7	93
2	Acompanhar os planos de ação.	--	--	--	--	9	41	13	59	3,6	90
3	Avaliar os planos de ação.	--	--	--	--	8	36	14	64	3,6	91
4	Acompanhar as práticas pedagógicas.	--	--	--	--	9	41	13	59	3,6	90
5	Avaliar as práticas pedagógicas.	1	5	--	--	7	32	14	64	3,5	89
6	Acompanhar as práticas gestoras.	--	--	--	--	8	36	14	64	3,6	91
7	Avaliar as práticas gestoras.	--	--	--	--	10	45	12	55	3,5	89
8	Incentivar o comprometimento dos membros dos colegiados.	--	--	--	--	13	59	9	41	3,4	85
9	Incentivar a iniciativa e efetiva atuação dos colegiados.	--	--	--	--	13	59	9	41	3,4	85
10	Incentivar o comprometimento dos grêmios estudantis com a proposta da escola.	--	--	--	--	12	55	10	45	3,5	86
11	Incentivar a efetiva atuação dos grêmios estudantis em suas funções específicas.	--	--	--	--	12	55	10	45	3,5	86
12	Integrar escola e comunidade.	--	--	--	--	8	36	14	64	3,6	91
13	Articular parcerias com serviços públicos (saúde, infraestrutura, trabalho, justiça, assistência social, cultura, esporte e lazer).	1	5	--	--	12	55	9	41	3,3	83
14	Articular parcerias com associações locais, empresas e profissionais;	2	9	--	--	10	45	10	45	3,3	82
15a	Utilizar canais de comunicação para promover a autonomia deliberativa dos conselhos;	--	--	--	--	12	55	10	45	3,5	86
15b	Utilizar canais de comunicação com a comunidade, tendo em vista promover o protagonismo dos grêmios estudantis;	--	--	1	5	10	45	11	50	3,5	86
15c	Utilizar canais de comunicação com a comunidade, tendo em vista promover a efetiva atuação das APMs;	--	--	--	--	8	36	14	64	3,6	91
15d	Utilizar canais de comunicação com a comunidade, tendo em vista prestar contas à comunidade;	--	--	--	--	10	45	12	55	3,5	89
15e	Utilizar canais de comunicação com a comunidade, tendo em vista dar transparência à gestão escolar;	--	--	--	--	8	36	14	64	3,6	91
15f	Utilizar canais de comunicação com a comunidade, tendo em vista avaliar as práticas gestoras;	--	--	--	--	8	36	14	64	3,6	91
15g	Utilizar canais de comunicação com a comunidade, tendo em vista divulgar planos, metas e eventos da escola;	--	--	--	--	8	36	14	64	3,6	91
15h	Utilizar canais de comunicação com a comunidade, tendo em vista informar sobre as realizações de projetos e eventos;	--	--	--	--	10	45	12	55	3,5	89
15i	Utilizar canais de comunicação com a comunidade, tendo em vista divulgar os resultados das aprendizagens dos alunos;	1	5	--	--	6	27	15	68	3,6	90
15j	Utilizar canais de comunicação com a comunidade, tendo em vista discutir os resultados das aprendizagens dos alunos;	--	--	--	--	9	41	13	59	3,6	90
15k	Utilizar canais de comunicação com a comunidade, tendo em vista divulgar as pautas das reuniões do conselho escolar, do grêmio estudantil e da APM;	--	--	--	--	14	64	8	36	3,4	84
15l	Utilizar canais de comunicação com a comunidade, tendo em vista divulgar os planos de ensino;	--	--	1	5	11	50	10	45	3,4	85
15m	Utilizar canais de comunicação com a comunidade, tendo em vista discutir os planos de ensino;	1	5	--	--	6	27	15	68	3,6	90
15n	Utilizar canais de comunicação com a comunidade, tendo em vista contextualizar as práticas pedagógicas;	--	--	1	5	4	18	17	77	3,7	93
15o	Utilizar canais de comunicação com a comunidade, tendo em vista aprimorar as práticas pedagógicas;	--	--	--	--	6	27	16	73	3,7	93
15p	Utilizar canais de comunicação com a comunidade, tendo em vista promover aprendizagens significativas;	--	--	--	--	4	18	18	82	3,8	95
15q	Utilizar canais de comunicação com a comunidade, tendo em vista atualizar a equipe docente.	--	--	1	5	3	14	18	82	3,8	94
16	Estimular e apoiar as organizações de alunos para que atuem em ações conjuntas, solidárias, cooperativas e comunitárias.	--	--	--	--	9	41	13	59	3,6	90

GRÁFICO 10 – Importância média de cada funcionalidade proposta para a gestão participativa



O quadro 10 e o gráfico 10 apresentam os graus de importância atribuídos pelos gestores das escolas que participaram da pesquisa em relação às funcionalidades propostas para serem incorporadas nos softwares de apoio à gestão participativa. Verifica-se que os gestores atribuíram um grau de importância maior para as funcionalidades relacionadas à proposição de inovações e subsídio das práticas pedagógicas e planejamento de aulas de forma sistemática pelos

professores e um grau de importância menor para as funcionalidades relacionadas à organização do espaço e do tempo nas escolas.

O conjunto das funcionalidades propostas foram consideradas importantes pelos gestores (grau de importância médio superior a 3,2), nesta dimensão da gestão. As funcionalidades relacionadas ao apoio do trabalho docente, funcionalidades sobre planejamento [1], contextualização [15n], aprimoramentos [15º], promoção de aprendizagens significativas [15p] e atualização docente [15q] são consideradas mais importantes pelos gestores. Em seguida estão as funcionalidades relacionadas ao acompanhamento e avaliação das práticas docentes e gestoras e de interação social (funcionalidades de 2 a 7 e de 15d a 15j). Por último, estão as demais funcionalidades propostas, voltadas para a integração da comunidade escolar e organização interna.

Constata-se que, embora haja uma pequena discrepância entre os graus de importância atribuída a cada uma das funcionalidades, existe pouca variação no grau de importância atribuído a cada item da gestão participativa separadamente pelos gestores. O grau de importância de se incorporar nos softwares as funcionalidades de apoio à gestão participativa, no seu conjunto, é importante para os gestores, especialmente as funcionalidades relacionadas à elaboração do planejamento, acompanhamento e avaliação dos planos de gestão e práticas gestoras, integração e comunicação com a comunidade escolar.

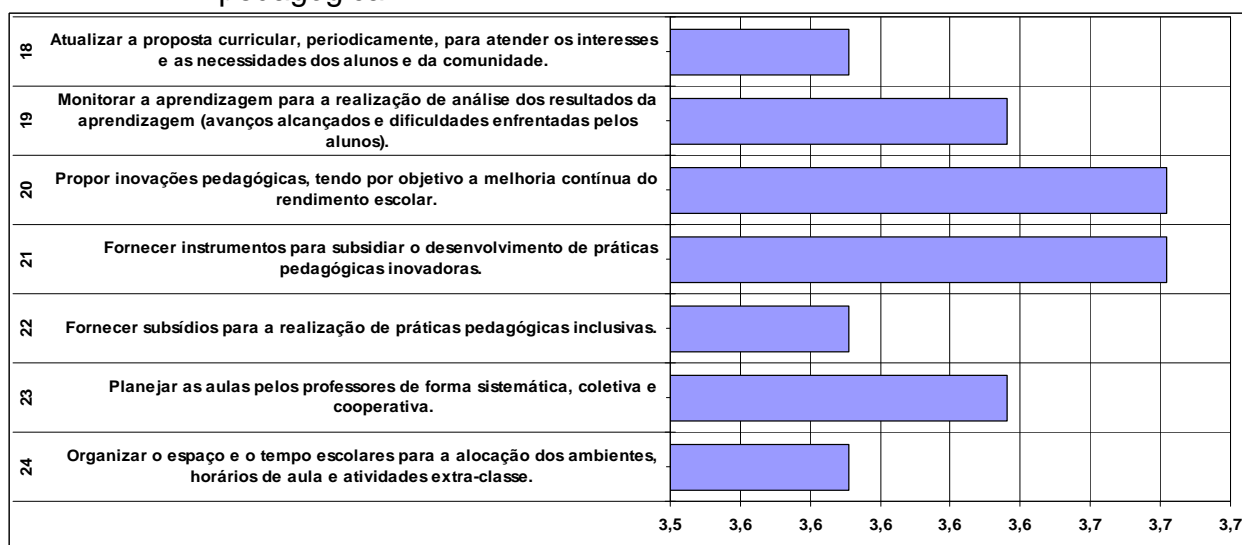
Uma análise mais global da importância das funcionalidades dos softwares de apoio à gestão participativa das escolas, na ótica dos gestores, revela que a utilização de canais de comunicação constitui-se num dos aspectos mais importantes de um software para apoiar essa dimensão da gestão escolar. Revela também que os gestores estão tentando buscar nas novas tecnologias, subsídios para aproximar a escola da comunidade e tornar mais efetivo o processo de comunicação organizacional. Percebe-se, portanto, que os gestores estão empenhados em estabelecer no interior das escolas uma nova cultura baseada no diálogo entre os atores que atuam no espaço escolar, que para Thurler (2001, p.90), mesmo que essa construção permaneça em grande parte inconsciente, trata-se de um processo de aprendizagem dinâmico e evolutivo e tende a estabilizar-se. Mesmo os que se protegem o mais possível, não podem fugir totalmente das mudanças que seu ambiente lhes propõe ou impõe.

O quadro 11 e o gráfico 11 apresentam os graus de importância atribuídos pelos gestores às funcionalidades propostas para a gestão pedagógica.

QUADRO 11 – Graus de importância atribuídos pelos gestores à incorporação das funcionalidades da gestão pedagógica

Funcionalidades		Quantidade de gestores por grau de importância									
		Não Importante (g1)		Pouco Importante (g2)		Importante (g3)		Muito Importante (g4)		Grau de importância médio	
		f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	\bar{x}	G%
18	Atualizar a proposta curricular, periodicamente, para atender os interesses e as necessidades dos alunos e da comunidade.	--	--	--	--	9	41	13	59	3,6	90
19	Monitorar a aprendizagem para a realização de análise dos resultados da aprendizagem (avanços alcançados e dificuldades enfrentadas pelos alunos).	--	--	--	--	8	36	14	64	3,6	91
20	Propor inovações pedagógicas, tendo por objetivo a melhoria contínua do rendimento escolar.	--	--	--	--	7	32	15	68	3,7	92
21	Fornecer instrumentos para subsidiar o desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras.	--	--	--	--	7	32	15	68	3,7	92
22	Fornecer subsídios para a realização de práticas pedagógicas inclusivas.	--	--	--	--	9	41	13	59	3,6	90
23	Planejar as aulas pelos professores de forma sistemática, coletiva e cooperativa.	--	--	1	5	6	27	15	68	3,6	91
24	Organizar o espaço e o tempo escolares para a alocação dos ambientes, horários de aula e atividades extra-classe.	1	5	--	--	6	27	15	68	3,6	90

GRÁFICO 11 – Importância média de cada funcionalidade proposta para a gestão pedagógica



Na dimensão da gestão pedagógica o conjunto das funcionalidades propostas foi considerado mais importante que as funcionalidades propostas para as outras dimensões da gestão pesquisadas (grau de importância médio superior a 3,6). As funcionalidades relacionadas ao apoio do trabalho docente (funcionalidades 20 e 21) foram, consideradas mais importantes que as demais funcionalidades. Em seguida estão as funcionalidades voltadas ao monitoramento das atividades docente e desempenho dos alunos (funcionalidades 19 e 23), seguidas das funcionalidades de suporte metodológico e organização dos recursos, do espaço e do tempo (funcionalidades 18, 22 e 24). O alto grau de importância atribuído a todas as funcionalidades propostas para a dimensão da gestão pedagógica e em especial às funcionalidades 20 e 21, relativas ao aperfeiçoamento da prática docente com implicações para a melhoria da aprendizagem e, conseqüentemente, ressignificação do processo de avaliação da aprendizagem, revela a necessidade de aprimoramento profissional dos docentes, tanto em relação às práticas de ensino quanto das práticas de avaliação da aprendizagem. Isto nos arremete a Gómez e Martínez (2001), considerando que o processo de capacitação docente é algo que demanda um certo prazo para que possa se concretizar e o processo de integração das TIC nas práticas pedagógicas relaciona-se com vários outros aspectos da gestão escolar, como concepção pedagógica e reorganização do espaço físico e equipamentos, além da capacidade dos gestores em motivar a equipe docente e suporte de especialistas e técnicos.

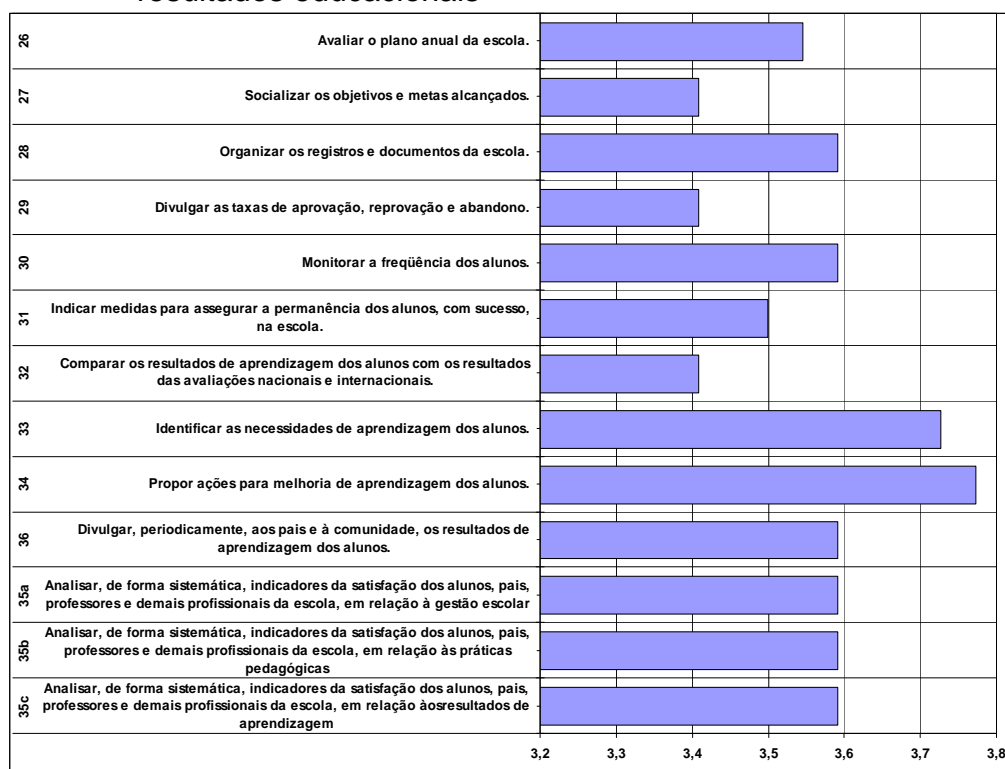
QUADRO 12 – Importância média de cada funcionalidade proposta para a gestão de resultados educacionais

Funcionalidades		Quantidade de gestores por grau de Importância									
		Não Importante (g1)		Pouco Importante (g2)		Importante (g3)		Muito Importante (g4)		Grau de Importância médio	
		f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	\bar{x}	G%
26	Avaliar o plano anual da escola.	--	--		--	10	45	12	55	3,5	89
27	Socializar os objetivos e metas alcançados.	--	--		--	13	59	9	41	3,4	85
28	Organizar os registros e documentos da escola.	--	--		--	9	41	13	59	3,6	90
29	Divulgar as taxas de aprovação, reprovação e abandono.	--	--	2	9	9	41	11	50	3,4	85
30	Monitorar a frequência dos alunos.	--	--	1	5	7	32	14	64	3,6	90
31	Indicar medidas para assegurar a permanência dos alunos, com sucesso, na escola.	1	5	1	5	6	27	14	64	3,5	88
32	Comparar os resultados de aprendizagem dos alunos com os resultados das avaliações nacionais e internacionais.	--	--	1	5	11	50	10	45	3,4	85
33	Identificar as necessidades de aprendizagem dos alunos.	--	--	1	5	4	18	17	77	3,7	93
34	Propor ações para melhoria de aprendizagem dos alunos.	--	--		--	5	23	17	77	3,8	94
35a	Analisar, de forma sistemática, indicadores da satisfação dos alunos, pais, professores e demais profissionais da escola, em relação à gestão escolar	--	--		--	9	41	13	59	3,6	90
35b	Analisar, de forma sistemática, indicadores da satisfação dos alunos, pais, professores e demais profissionais da escola, em relação às práticas pedagógicas	--	--		--	9	41	13	59	3,6	90
35c	Analisar, de forma sistemática, indicadores da satisfação dos alunos, pais, professores e demais profissionais da escola, em relação aos resultados de aprendizagem	--	--		--	9	41	13	59	3,6	90
36	Divulgar, periodicamente, aos pais e à comunidade, os resultados de aprendizagem dos alunos.	--	--		--	9	41	13	59	3,6	90

O quadro 12 e o gráfico 12 apresentam os graus de importância atribuídos pelos gestores quanto a incorporação de funcionalidades voltadas ao suporte da gestão de resultados educacionais.

Observa-se que na dimensão da gestão dos resultados educacionais, os gestores atribuíram graus de importância maiores para as funcionalidades relacionadas à identificação das necessidades de aprendizagem dos alunos e de suporte e assessoria às práticas pedagógicas inovadoras (funcionalidades 33 e 34), reforçando a tendência presente nas outras duas dimensões da gestão escolar, de atribuir maior grau de importância para as funcionalidades voltadas para o suporte ao trabalho docente (gráfico 12).

GRÁFICO 12 – Importância média de cada funcionalidade proposta para a gestão de resultados educacionais

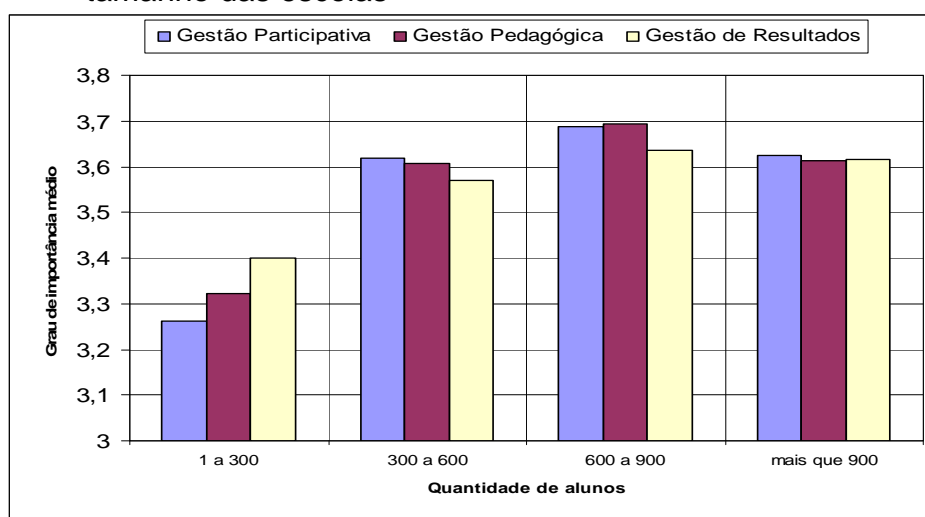


As funcionalidades relacionadas ao controle e acompanhamento das atividades docentes e desempenho dos alunos e organização institucional (funcionalidades 26, 28, 30 e 35x) receberam, nesta dimensão da gestão escolar, um grau de importância intermediário. As funcionalidades relacionadas à divulgação de resultados, metas atingidas e índices de desempenho (funcionalidades 27, 29, 31 e 32) foram consideradas pelos gestores com um grau de importância menor entre a funcionalidades propostas para a gestão de resultados educacionais. Apesar disso, o conjunto das funcionalidades propostas foi considerado importante, com grau de importância médio acima de 3,4 numa escala de 1 a 4, como mostra o gráfico 12.

O gráfico 13 apresenta a variação do grau de importância médio atribuído pelos gestores ao conjunto de funcionalidades propostas para dar suporte a cada uma das dimensões da gestão escolar em função da quantidade de alunos atendidos pelas escolas onde atuam. Percebe-se que as escolas menores (1 a 300 alunos), atribuem grau de importância mais elevado para as funcionalidades propostas para a gestão de resultados, grau de importância intermediário para as funcionalidades relacionadas à gestão pedagógica e menores para as

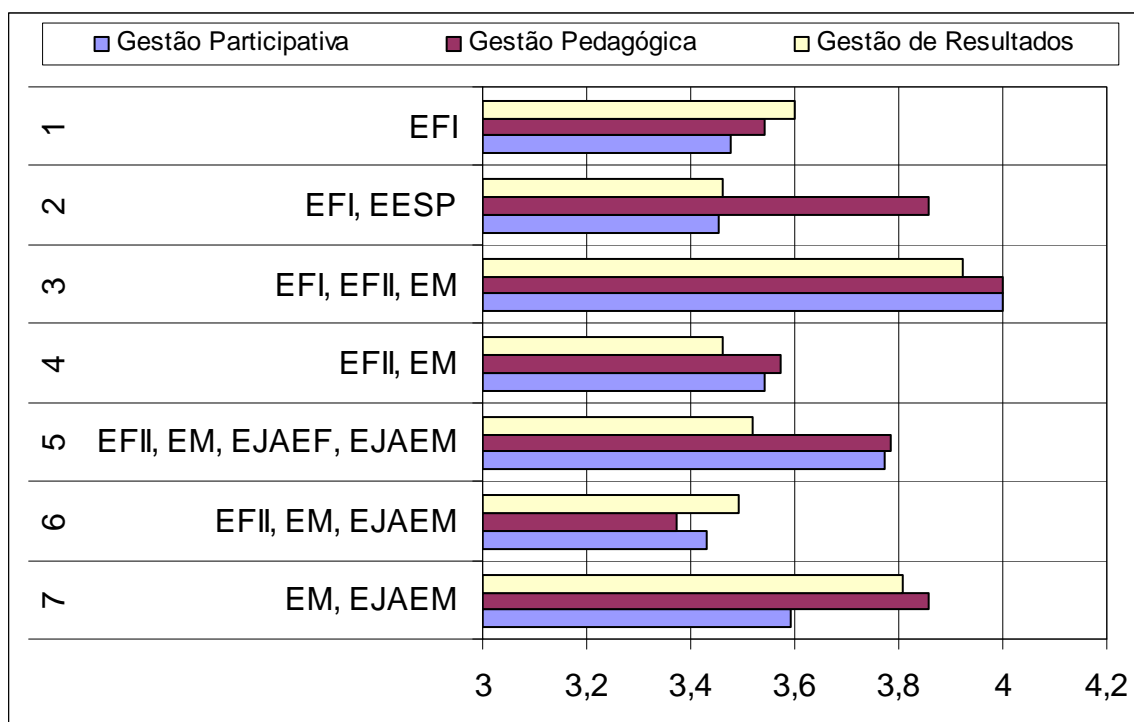
funcionalidades propostas para dar suporte à gestão participativa. Essa relação tende a inverter-se à medida em que aumenta a quantidade de alunos atendidos pela escola. Em escolas com mais de 900 alunos, são atribuídos graus de importância semelhantes às funcionalidades propostas para todas as três dimensões da gestão analisadas.

GRÁFICO 13 – Grau médio de importância atribuído pelos gestores à incorporação das funcionalidades relativas às dimensões da gestão pedagógica, gestão pedagógica e gestão dos resultados educacionais, segundo o tamanho das escolas



Em relação às modalidades de ensino oferecidas pelas escolas onde atuam os gestores que participaram da pesquisa, existem algumas peculiaridades (ver gráfico 14). Os gestores das escolas que oferecem ensino fundamental tendem a considerar mais importantes as funcionalidades propostas para apoiar a gestão de resultados educacionais e menos importantes as funcionalidades voltadas ao suporte da gestão pedagógica, enquanto os gestores das escolas com ensino médio consideram menos importantes as funcionalidades relacionadas ao suporte da gestão de resultados e mais importantes as funcionalidades relacionadas à gestão participativa e pedagógica. Uma exceção percebe-se quanto aos gestores das escolas com educação especial que consideram muito mais importantes as funcionalidades relacionadas à gestão pedagógica, como mostra o gráfico 14.

GRÁFICO 14 – Grau médio de importância atribuído pelos gestores à incorporação das funcionalidades relativas às dimensões da gestão pedagógica, gestão pedagógica e gestão dos resultados educacionais, segundo as modalidades de ensino



Vê-se que o grau de importância atribuído pelos gestores à inclusão de funcionalidades capazes de fornecer indicadores de qualidade da gestão é, de maneira geral, bastante elevado. Percebe-se também que, de modo geral, os gestores das escolas pesquisadas consideram que os softwares de apoio à gestão escolar necessitam aperfeiçoamentos para dar suporte ao trabalho de gestão nas escolas de forma satisfatória. O alto grau de importância atribuído pelos gestores às inovações propostas para incorporação nos softwares de apoio à gestão escolar em todas as dimensões da gestão escolar estudadas, indiretamente conduz à conclusão de que os atuais softwares de apoio à gestão das escolas não estão satisfazendo as expectativas e necessidades das escolas, em relação ao suporte necessário para permitir as tomadas de decisões corretas rumo à qualidade das escolas. Além disso, a demanda de informação para o exercício efetivo da gestão democrática indiscutivelmente, faz surgir a necessidade de informatização da gestão. Porém, nenhuma escola se tornará eficiente em sua administração sem o zelo e a dedicação de pessoas comprometidas. As pessoas envolvidas nesse processo precisam estar qualificadas e, principalmente, comprometidas com a escola. Afinal, a qualidade da

educação se faz com tecnologia mas também com pessoas motivadas e qualificadas, com a participação, responsabilidade e envolvimento das pessoas e o auxílio dos recursos tecnológicos.

Para todas as funcionalidades propostas para integrar os softwares de apoio à gestão escolar, o grau de importância médio atribuído pelos gestores está acima de 3,2 como mostram os gráficos 10, 11 e 12. Isso traduz o tamanho da importância da incorporação das funcionalidades propostas para gestão escolar e indiretamente sugere que os gestores vivem um verdadeiro drama na busca de instrumentos eficazes para subsidiar a gestão pedagógica nas escolas. Portanto, segundo a ótica dos gestores das escolas da Região de Santo Anastácio, a incorporação das funcionalidades propostas aos softwares de apoio à gestão escolar é extremamente importante, tanto para apoiar a gestão participativa, quanto a gestão de recursos e resultados educacionais nas escolas, com um ligeiro destaque para as funcionalidades de apoio à gestão pedagógica e apoio ao trabalho docente. Isto nos leva à conclusão de que é realmente necessária a inovação dos softwares de apoio à gestão escolar utilizados nas escolas públicas, incorporando nesses sistemas, novas funcionalidades no intuito de torná-los mais adequados às necessidades das escolas e dos gestores.

Pode-se, portanto, concluir que os softwares de apoio à gestão escolar apresentam diversas lacunas e não atendem satisfatoriamente às necessidades da gestão escolar em nenhuma das dimensões da gestão escolar analisadas.

Constata-se que as opiniões dos gestores, sobre a importância da incorporação de funcionalidades para apoiar a gestão de qualidade nas três dimensões estudadas divergem à medida que variam as modalidades de ensino predominantes nas escolas. Pode-se notar que as necessidades dos gestores das escolas de ensino fundamental e médio são diferentes, embora haja similitudes. Essa diferença é ampliada, à medida que as modalidades de ensino das escolas variam do ensino fundamental para ensino médio e educação de adultos.

Como sugerem os dados, é necessário e até mesmo urgente, segundo a ótica dos gestores escolares da região, o desenvolvimento de um software com os requisitos necessários para dar suporte de fato às necessidades da gestão escolar, pelo menos nas dimensões da gestão participativa, da gestão pedagógica e da gestão de resultados educacionais. No entanto, sabe-se, não basta idealizar e desenvolver esse software. É necessário que este seja utilizado de forma eficaz no

suporte a essas dimensões da gestão escolar e possa auxiliar de fato, no processo de aperfeiçoamento da gestão escolar e da qualidade das escolas.

Democracia tem a ver com diálogo, com comunicação, com descentralização e compartilhamento de responsabilidades. Um software de apoio à gestão escolar de fato eficaz, deve ser implementado, tendo em vista as necessidades de comunicação e descentralização das decisões entre os diversos setores e membros das comunidades escolares, e destes com outras instituições e atores da sociedade e do sistema educacional, como os órgãos centrais das secretarias de educação e delegacias regionais de ensino.

4.3 Proposta de Aprimoramento dos Softwares de Apoio à Gestão Escolar

A partir dos resultados, podem-se estabelecer alguns parâmetros para orientar o desenvolvimento de um software de apoio à gestão escolar, capaz de dar conta das demandas das escolas nas três dimensões estudadas.

O emprego de recursos tecnológicos na gestão escolar não tem por finalidade reduzir a carga de trabalho do gestor, mas sim, amplificar seu potencial de atuação. O emprego da tecnologia na gestão pode fornecer ao gestor, indicadores claros e precisos para orientar sua atuação e intervenção. Mas sem um sistema capaz de monitorar continuamente o trabalho desenvolvido na escola, a atuação da comunidade escolar e sua relação com a comunidade externa, oferecendo subsídio para a ação, aproximação e promoção do diálogo entre os atores que atuam no espaço escolar, a tecnologia de maneira geral e o uso dos softwares de apoio à gestão escolar em particular, serão de pouca utilidade para os gestores que pretendem construir uma gestão democrática nas escolas.

O objetivo da administração tecnológica está centrado no desenvolvimento de competências e estratégias pela aquisição e geração contínua de conhecimento dentro da organização, (Chavez; Gutiérrez, 2000). Para isso é necessário desenvolver mecanismos de aquisição e análise de dados, geração e difusão de informação e conhecimentos.

As inovações administrativas via tecnologia da informática, integram técnicas baseadas em várias ciências para apoiar os processos de inovação

tecnológica. Especialmente nas escolas, onde o que se pretende é a transformação do humano, não se pode abrir mão dessas técnicas e tecnologias, quando se tem em vista a melhoria da qualidade da escola.

O gestor precisa buscar continuamente subsídios em diversas ciências e tecnologias, dentre elas, nas ciências computacionais, prioritariamente, nas tecnologias da comunicação e informação e no desenvolvimento de softwares, a fim perseguir insistentemente a qualidade da escola. Uma tarefa que exige do gestor, um enorme esforço para adquirir as competências necessárias, se quiser encarar e vencer esse desafio.

Para Chávez e Gutiérrez (2000), a administração tecnológica na busca de formas mais eficazes de ação, fundamenta-se nas seguintes funções administrativas: planejamento, organização, direcionamento e monitoramento. O uso correto destas funções facilitará a determinação da missão, dos objetivos e do direcionamento das ações da instituição escolar, a partir das quais poderá delinear uma estrutura organizacional para diversos setores da instituição.

Sem planos compatíveis com as necessidades e possibilidades institucionais, não se pode saber como organizar, de forma correta, as pessoas e os recursos nem esperar que os objetivos e metas sejam alcançados.

Por meio da organização e análise sistemática de dados é que se consegue gerar as informações necessárias para identificar as oportunidades de ação pessoal e institucional. Para isso, é necessário conceber e fazer evoluir as funcionalidades necessárias inerentes aos processos de captação, organização e análise de dados para que as informações geradas possam ser relevantes para a tomada de decisão estratégica. Essas funcionalidades requerem a incorporação dos mecanismos tecnológicos e a ação eficaz dos gestores das escolas na criação das condições de natureza organizacional e operacional, orientadas para o estabelecimento de um ambiente que estimule a criatividade e a satisfação de pessoal.

O principal fator para promover uso da tecnologia nas escolas é a criação e manutenção de mecanismos e sistemas de captação e armazenamento de dados, acesso e organização de documentos, geração de relatórios e difusão de conhecimentos gerados ou não pela própria escola, no seu interior.

A administração tecnológica da escola é caracterizada pela otimização e orientação para resultados, objetivos e metas e visão global da organização dos

sistemas de ensino, para que se possa alcançar o nível necessário de eficiência e de efetividade na determinação e consecução das estratégias de inovação nas escolas.

Uma ação satisfatória exige modelar e implantar um método de planejamento e monitoramento que auxilie a tomada de decisões estrategicamente e direcionar as ações para o cumprimento das metas e objetivos propostos. Para que isto aconteça, o sistema de apoio à gestão escolar deverá ser, tanto quanto possível, informativo o suficiente para permitir aos gestores das escolas inovar continuamente e identificar as necessidades prioritárias no ambiente escolar além de desenvolver as potencialidades adequadas, tendo em vista ações específicas, relativamente a estas prioridades. Uma escola inovadora precisa centrar sua atenção em prioridades, o que permitirá concentrar esforços e recursos na realização dos objetivos específicos.

Para que se instaure uma gestão realmente democrática, é necessário promover o *empoderamento* entre os membros da comunidade escolar. No entanto, decidir entre centralização ou descentralização dos processos de gestão escolar, até onde um processo deve ser centralizado dentro de um plano de ação, como, e o que descentralizar, é uma das tarefas mais importantes e decisivas na administração da instituição escolar. Como adverte Chavez e Gutiérrez (2000), a centralização excessiva provoca demora nas decisões e reduz o estímulo à tomada de decisões mais condizentes com a realidade institucional em seu contexto. A descentralização excessiva provoca repetição e lentidão da atuação institucional e dificulta a coordenação e o monitoramento. As decisões dentro de cada nível da hierarquia organizacional podem ser diferentes, mas as realizações individuais e o comprometimento são sempre conseqüências de decisões pessoais.

A descentralização das decisões e a delegação de autoridade são condições que requerem a fixação de objetivos e de meios previstos para alcançar e acompanhar o processo de atuação até os resultados finais. A descentralização, também, freqüentemente é portadora de falta de coordenação, considerando que cada setor da instituição pode estar interessado em satisfazer os próprios interesses em oposição aos interesses gerais da organização.

O desenvolvimento das ações, visando à metas e objetivos, requerem um sistema de monitoramento administrativo apropriado, de forma que cada setor possa contribuir para os resultados institucionalmente estabelecidos. Esse sistema

de monitoramento das ações institucionais constitui-se no motor das ações de mudança e de direcionamento das ações para os objetivos e metas propostos. Ele é imprescindível para delegar responsabilidades, poder de decisão e execução e indicar continuamente, as aproximações entre os resultados obtidos e os propostos. O monitoramento contínuo constitui a fase talvez mais importante do ciclo administrativo e permite:

- identificar continuamente e prever desvios em relação aos objetivos e metas propostos;
- conhecer a origem, as causas e os responsáveis pelos desvios que venha ocorrer;
- sugerir as ações para alcançar objetivos e metas;
- perceber as fontes de progresso;
- contribuir para o uso correto e otimizado dos recursos;
- gerar informação para definição de ações e identificar oportunidades para a tomada de decisões;
- tomar decisões com base nas ações humanas concretas, muito mais que nos documentos disponíveis;
- fazer as ações individuais e dos grupos corresponderem à missão, objetivos e metas institucionais;
- orientar os gestores e os colaboradores.

Monitorar é acima de tudo informar. Dentro dos objetivos do monitoramento, está a avaliação da qualidade da escola nos diferentes níveis de responsabilidade da organização, como também, o comportamento e importância de cada um. Portanto, o sistema de informação e gestão escolar precisa ser capaz de gerar as informações necessárias, selecionar os dados essenciais e interpretá-los adequadamente (CHÁVEZ; GUTIÉRREZ, 2000).

Uma estrutura de monitoramento precisa definir, de acordo com Chávez e Gutiérrez (2000), os centros de responsabilidade e as unidades de atividade a serem monitorados, os objetivos de unidade, as responsabilidades de cada centro e critérios para avaliação processual dos resultados. O monitoramento da unidade escolar deve:

- motivar os agentes a descentralizar, enriquecer suas decisões e apoiar suas análises sobre os resultados na preparação dos planos;
- ter impacto nos recursos humanos, estimular o enriquecimento das decisões e fortalecer as considerações suas sobre os resultados previstos;
- apresentar de forma sintetizada os dados essenciais de um modo organizado e de fácil assimilação para os envolvidos com os resultados globais da organização;
- estar focado na projeção futura dos resultados da instituição, permitindo fazer as intervenções necessárias a tempo.

O monitoramento precisa estar constantemente convertendo as informações geradas a partir da atuação institucional, comparando as previsões com os dados reais. Uma ferramenta de monitoramento pode ser concebida como uma forma de visualizar a atuação da escola, conhecer em tempo real o que realmente está acontecendo e analisar concretamente com seletividade as causas e conseqüências, estudar as possibilidades, redefinir objetivos e metas e especificar a forma de agir nas possíveis condições de realização.

Todas as instituições e, portanto, as escolas, dependem da informação para a sua atuação eficaz, no seu contexto. O processo decisório, aspecto central do trabalho de gestão escolar, depende de um sistema organizado de informações existente nas escolas e de fácil acesso aos gestores.

A pertinência e adequação das decisões tomadas pelos gestores dependem em grande parte da qualidade e da atualidade das informações geradas pelo sistema de informação, oferecendo uma orientação segura aos gestores, uma visão realista da posição da instituição no seu contexto e tendências. É com base nessas informações, principalmente, que as decisões são tomadas e os planos de ação, definidos. A informação torna-se valiosa para o gestor quando é processada adequadamente, a partir de fontes de dados confiáveis.

4.4 Aspecto Geral de um Software de Apoio à Gestão Eficaz

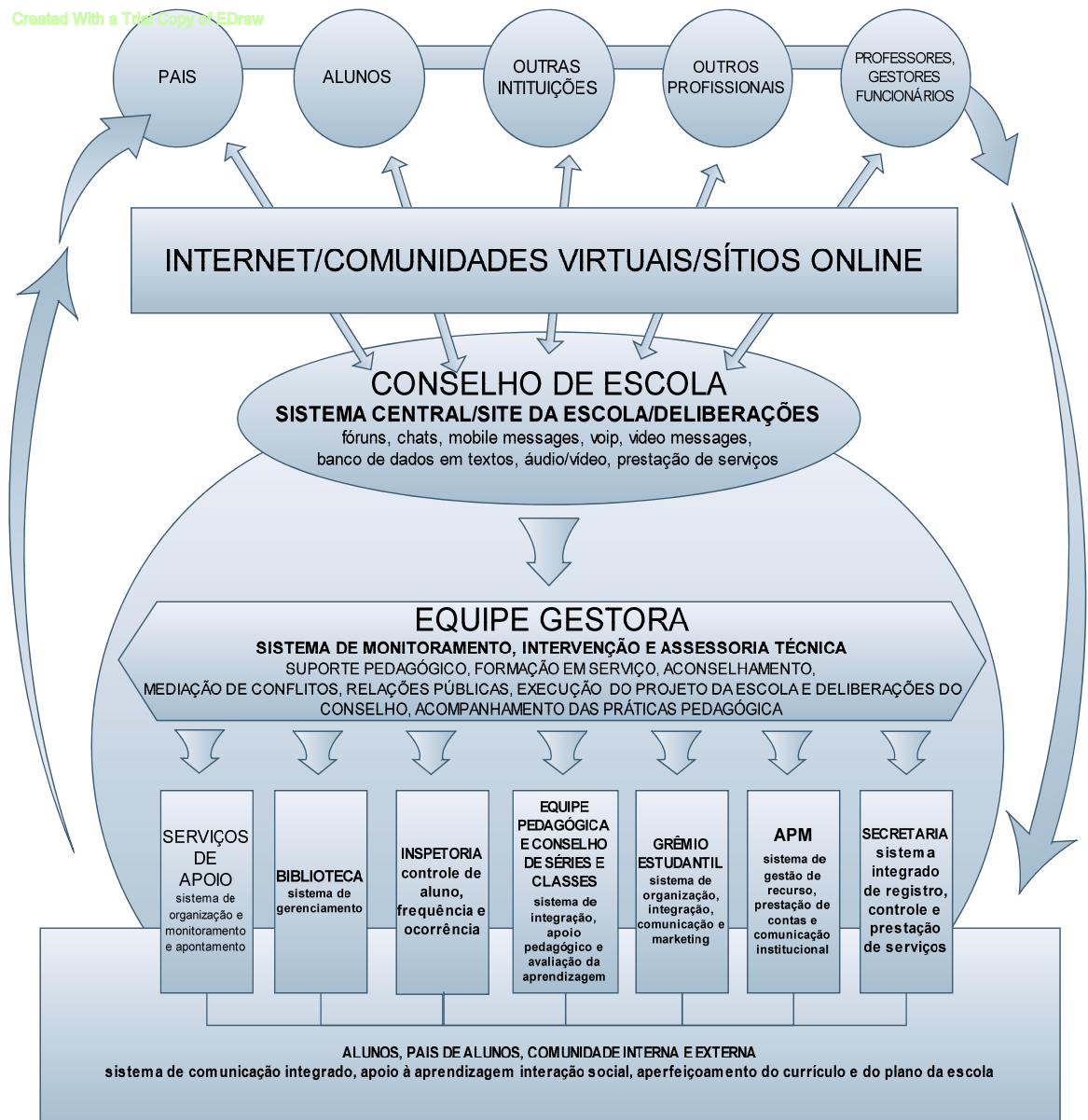
O uso dos softwares de gestão não pode ser um fim em si mesmo. É necessário explorar as possibilidades de utilização desses sistemas, não apenas no enfrentamento de problemas comuns do trabalho de gestão escolar, mas também como suporte ao trabalho pedagógico e avaliação do desempenho da escola.

Os sistemas integrados de gestão escolar podem e devem constituir-se num potencial educativo para ser utilizado pedagogicamente. No entanto, o uso dos softwares de gestão como ferramenta pedagógica passa, necessariamente, pela busca de articulação com o currículo, as metodologias de ensino e a formação dos professores.

O professor, em certo sentido, também é gestor. É seu papel organizar e administrar situações de aprendizagem e conceber e fazer evoluir mecanismos de monitoração de diferenciação da aprendizagem dos alunos. A tarefa de acompanhar o desempenho e desenvolvimento particular de cada aluno, motivá-lo e mostrar-se disponível, demanda o emprego de ferramentas tecnológicas de gestão que podem ser implementadas por meio da informática gerencial com o emprego de recursos de softwares adequados. A interação e o envolvimento dos alunos com um sistema de gestão escolar, traz em si uma dimensão educativa especialmente se a escola aproveitar o potencial de alguns alunos para desenvolver e incrementar continuamente seu próprio sistema de gestão. A interação dos alunos entre si e com os membros da comunidade escolar, mediada por um software de apoio à gestão escolar, também pode ter um sentido pedagógico.

Apresentamos a seguir um diagrama representativo do aspecto geral de um software que entendemos compatível com os conceitos discutidos:

GRÁFICO 15 –Aspecto geral de um software de apoio à gestão escolar



FONTE: Elaborado pelo autor.

O sistema de apoio à gestão escolar proposto é dividido em duas partes: um módulo central que reúne as funcionalidades básicas de apoio à gestão escolar e módulos satélites fornecidos aos usuários de acordo com suas necessidades de interagir com o sistema central e privilégios. O Sistema Central constitui o centro nervoso do software de apoio à gestão escolar, composto por uma intranet com acesso externo via Internet. Esse sistema centraliza o banco de dados e ferramentas de interação e prestação de serviços, com diferentes níveis de permissão de acesso e interatividade, de acordo com privilégios atribuídos aos

usuários do sistema. Reúne as funcionalidades básicas sugeridas pelos indicadores de qualidade da gestão escolar e promove a interação dos usuários por meio de objetos virtuais construídos a partir dos conceitos de uso de fóruns virtuais, *chats*, *mobile messages*, *voip*, *vídeo messages* e ferramentas de acesso e manipulação de dados e de informações textuais, imagéticas, sonoras e videofônicas.

O módulo central do sistema de apoio à gestão escolar, segundo os estudos realizados nessa pesquisa deve apresentar, no mínimo, as seguintes funcionalidades para apoiar a gestão participativa:

- Integração da escola com a comunidade e permitir a realização e articulações de parcerias com as famílias, com os demais serviços públicos (saúde, infra-estrutura, trabalho, justiça, assistência social, cultura, esporte e lazer), associações locais, empresas e profissionais, visando à melhoria da gestão escolar, o enriquecimento do currículo e à aprendizagem dos alunos;
- Construção participativa, acompanhamento e avaliação dos planos de ação e definição das práticas pedagógicas envolvendo representantes dos pais, alunos, professores e da comunidade, de modo a orientar propostas de melhoria;
- Reformulação e ou validação periódica do projeto da escola, com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar aproximando constantemente esse projeto com a missão, os valores, os objetivos, as metas e estratégias propostas como orientadores da educação oferecida pela escola;
- Avaliação do projeto pedagógico da escola e fornecer continuamente informações sobre os objetivos e metas a serem alcançados;
- Construção, atualização e contextualização contínua do projeto de ensino para atender os interesses e as necessidades dos alunos e da comunidade, em consonância com o projeto pedagógico da escola, as Diretrizes e Orientações Curriculares Nacionais e Estaduais bem como com os avanços científicos, tecnológicos e culturais da sociedade contemporânea;

- Construção interativa de propostas de práticas pedagógicas inovadoras para atender as diferentes necessidades e ritmos de aprendizagem dos alunos, com a utilização adequada de recursos didáticos e tecnologias educacionais que favoreçam o trabalho em equipe, a interdisciplinaridade, a contextualização e a apropriação dos saberes;
- Construção coletiva e interativa de materiais de apoio para alunos com necessidades especiais e práticas pedagógicas inclusivas que traduzam o respeito e o atendimento equitativo a todos os alunos, independentemente de origem sócio-econômica, gênero, raça, etnia e necessidades especiais;
- Integração dos organismos colegiados incentivando o comprometimento, iniciativa e efetiva colaboração desses na construção, no desenvolvimento e na avaliação do projeto pedagógico da escola;
- Comunicação e informação da comunidade escolar a respeito dos planos e realizações da escola e resultados das aprendizagens dos alunos, com vistas a prestar contas e dar transparência à gestão escolar;
- Disponibilização de espaços e serviços de apoio à organização de alunos para que atuem em ações conjuntas, solidárias, cooperativas e comunitárias, visando ao desenvolvimento de suas potencialidades e à formação para a cidadania;
- Valorização e reconhecimento e valorização do trabalho e esforço dos professores e demais profissionais da escola no sentido de reforçar ações voltadas para a melhoria da qualidade do ensino;
- Valorização de ações e iniciativas para desenvolver equipes e lideranças, elevar a motivação e a auto-estima dos profissionais e mediar conflitos, em um clima de compromisso ético, cooperativo e solidário;
- Discussão com a comunidade das formas de disponibilização do espaço da escola, 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;

- Disponibilização da legislação atualizada e com facilidade de acesso, além de oferecer serviço de assessoria jurídica e práticas de conhecimento e observância da legislação educacional, do regimento da escola e demais normas legais que orientam os direitos e deveres de professores, demais profissionais, pais e alunos.

Em relação ao suporte à gestão pedagógica, o sistema de apoio à gestão escolar deve disponibilizar, no mínimo, funcionalidades de apoiar a:

- Apresentação contínua aos pais e à comunidade, dos resultados de aprendizagem dos alunos e as ações educacionais implementadas para a melhoria do ensino;
- Proposição de ações pedagógicas, tendo por objetivo a melhoria contínua do rendimento escolar;
- Avaliação do desempenho dos alunos, professores e dos demais profissionais, ao longo do ano letivo, para promover a melhoria contínua desse desempenho, no cumprimento de objetivos e metas educacionais;
- Disponibilização de planos de aulas e atividades pedagógicas aos professores, permitindo planejamento cooperativo e colaborativo de atividades, práticas pedagógicas e planos de forma sistemática forma, em consonância com a proposta curricular da escola e com base nos avanços e necessidades individuais dos alunos;
- Organização do espaço e tempo escolares 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 alunos e também, uma visão compartilhada, integrando os profissionais da escola, pais e alunos, visando a uma concepção educacional comum e à unidade de propósitos e ações;

- Formação continuada com base na identificação das necessidades dos docentes e demais profissionais em relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para a implementação do projeto pedagógico;
- Planejamento participativo, acompanhamento e avaliação da aplicação dos recursos financeiros da escola, levando em conta as necessidades do projeto pedagógico, os princípios da gestão pública e a prestação de contas à comunidade.

Para apoiar a gestão de resultados e auxiliar a tomada de decisão estratégica pelo gestor, o sistema de apoio à gestão escolar, em relação à gestão de resultados educacionais, deve oferecer funcionalidades capazes de:

- Promover interação entre alunos, pais, professores e demais profissionais da escola, analisando de forma sistemática, o grau de satisfação dos alunos, pais, professores e demais profissionais da escola, em relação à gestão, às práticas pedagógicas e aos resultados da aprendizagem;
- Facilitar o registro, análise e socialização das taxas de aprovação, reprovação e abandono, com vistas a identificar necessidades e implementar ações de melhoria;
- Acompanhamento e controle da frequência dos alunos e medidas adotadas para assegurar a permanência dos alunos, com sucesso, na escola;
- Comparar os resultados de desempenho escolar com os resultados das avaliações nacionais, estaduais e/ou municipais, identificando necessidades de aprendizagens;
- Monitorar a aprendizagem dos alunos e fornecer ferramentas de análise dos resultados de aprendizagem (avanços alcançados e dificuldades enfrentadas pelos alunos);
- Organizar a documentação e registros escolares, organização, atualização da documentação, escrituração, registros dos alunos, estatísticas, legislação e outros, para um atendimento ágil à comunidade escolar e ao sistema de ensino;

- Monitorar o uso dos equipamentos e os materiais pedagógicos, incluindo os recursos tecnológicos, para a implementação do projeto pedagógico da escola;
- Oferecer espaços de discussão visando promover a preservação do patrimônio e desencadeamento de ações que assegurem a conservação, higiene, limpeza, manutenção e preservação do patrimônio escolar, instalações, equipamentos e materiais pedagógicos;
- Trabalho de marketing da instituição, recrutamento de colaboradores, captação de contribuição, como formas alternativas para criar e obter recursos, espaços e materiais complementares para a melhoria da realização do projeto pedagógico da escola.

Os outros subsistemas, módulos satélites do sistema central de apoio à gestão escolar, visam dar suporte às necessidades particulares de cada grupo de usuários, de acordo com as suas especificidades e necessidades de interação com o sistema central e demais subsistemas que integram o software de apoio à gestão escolar.

GRÁFICO 16 – Relacionamento entre os módulos que compõem o software

Created With a Trial Copy of EDRAW



FONTE: Elaborado pelo autor.

Os subsistemas satélites que compõem o Sistema de Apoio à Gestão são módulos projetados para apoiar a interação da comunidade escolar entre si, com

o sistema central, e desta com organizações de apoio externo. A função desses módulos auxiliares é, principalmente, interagir com o sistema central e acessar as funcionalidades necessárias ao apoio dos usuários, de acordo as especificidades de cada grupo de usuário que compõe a comunidade escolar:

QUADRO 13 – Funcionalidades dos subsistemas que interagem com o módulo central

Grupo de usuários	Funcionalidades e objetivos dos subsistemas relacionados
Equipe gestora e Conselho de Escola	Monitoramento, intervenção e assessoria técnicas, suporte pedagógico, aconselhamento, mediação de conflitos, relações públicas, execução do projeto da escola e encaminhamento das deliberações do conselho. Deve gerar informações para a tomada de decisão estratégica estabelecer a comunicação entre gestores, o sistema central e demais subsistemas.
Equipe Pedagógica e Conselho de Classe	Apoio pedagógico, formação em serviço e avaliação da aprendizagem. Visa subsidiar o trabalho educativo na escola.
Secretaria	Controle e prestação de serviços de apoio ao trabalho de atendimento à comunidade e integração entre os setores administrativo e pedagógico.
Inspetoria	Controle de alunos, freqüências e ocorrências têm a função de apoiar o trabalho dos inspetores de alunos e promover a colaboração dos líderes de salas inspetores com professores, gestores e secretaria da escola.
Pessoal de apoio	Administrar e aperfeiçoar as rotinas dos trabalhadores de apoio na escola e informar a instituição sobre ocorrências e necessidades que possam afetar a qualidade do trabalho prestado pela escola à comunidade.
APM	Prestação de contas, comunicação institucional e suporte às atividades da Associação de pais e mestre na escola, dispendo de ferramentas de planejamento participativo e controle do uso dos recursos e prestação de contas à comunidade.
Grêmios	Oportunizar e incentivar o protagonismo dos alunos e dotar o sistema de gestão escolar de funcionalidades voltadas ao desenvolvimento de competências no uso de recursos tecnológicos.
Biblioteca	Suporte às atividades da biblioteca e integração desta com as atividades desenvolvidas pela escola.
Comunidade escolar	Interação com a equipe pedagógica com os outros subsistemas e com as comunidades externa e interna e entre os agentes educativos do espaço escolar. Constitui-se numa das dimensões educadoras do software de apoio à gestão escolar.

Concluimos assim a indicação das diretrizes básicas para o desenvolvimento de um software de apoio à gestão escolar compatível com os princípios da gestão democrática e necessidades dos gestores das escolas de educação básica.

O desafio agora é selecionar as ferramentas adequadas, a metodologia de desenvolvimento e buscar parcerias para desenvolvimento e avaliação do impacto do sistema aqui idealizado na gestão das escolas. Mas isso fica aqui como um desafio para outro trabalho de pesquisa.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Consideramos que os objetivos da pesquisa foram atingidos. Podemos dizer, após esse trabalho investigativo que, do ponto de vista dos gestores de escola, os softwares de apoio à gestão escolar apresentam diversas limitações que precisam ser superadas.

Os atuais softwares destinados ao suporte à gestão escolar, de forma geral, apresentam muitas funcionalidades voltadas ao controle e informação unidirecional (da escola para a comunidade) e poucas funcionalidades de interação comunicação bidirecional (dos atores do espaço educativo entre si, com instituições e das instituições entre si).

A ausência de funcionalidades de interação e de comunicação bidirecional nos softwares de apoio à gestão limita a sua utilização como ferramenta de suporte à construção da gestão democrática nas escolas e conseqüentemente, pouco contribui para o desenvolvimento das escolas, dos profissionais que atuam no ambiente escolar e dos alunos. Apesar disso existe um enorme potencial a ser explorado, em relação ao emprego desses recursos no apoio à gestão das escolas e ao trabalho do gestor.

Para que os softwares de apoio à gestão escolar possam de fato contribuir com o aperfeiçoamento da gestão escolar e dessa forma contribuir com a construção de uma escola de qualidade diversas funcionalidade devem ser desenvolvidas e incorporadas a esses softwares. Esses softwares precisam funcionar como “termômetros” da gestão e fornecer indicadores claros e limpos que possibilitem aos gestores tomar decisões corretas a fim de conduzirem as instituições educativas de forma correta e segura rumo à necessária qualidade do ensino público. Além disso, é necessário que possam também, de alguma forma, contribuir para a formação das equipes para atuar no ambiente escolar de forma eficaz, promovendo aprendizagens significativas e compatíveis com as demandas do contexto histórico atual.

O uso dos softwares como recurso de apoio à gestão escolar pode ser, sem sombra de dúvida, um fator de transformação das instituições educacionais na construção da qualidade do ensino necessária para a construção da sociedade democrática preconizada pelas reformas legislativa no Brasil. As competências

necessárias para uso dessas tecnologias precisam ser construídas pelas escolas, nas escolas e entre as escolas por meio da ação dos docentes e gestores, apoiados na comunidade escolar.

É preciso que se faça uso dos recursos tecnológicos tendo em vista o envolvimento e comprometimento da comunidade escolar com os processos de gestão, especialmente nos processos deliberativos, profissionalização de docentes e gestores, integração da escola ao mundo globalizado e atividades de planejamento, acompanhamento e gerenciamento das ações que ocorrem nas escolas.

As instituições educacionais podem desenvolver formas de comunicação internamente, entre si e com outras instituições e colaboradores, constituindo redes colaborativas, integradoras e socializadoras de experiências. Mas para isso, os gestores das escolas precisam tomar para si a responsabilidade de protagonizar as ações necessárias para o desencadeamento dessas transformações, formar e motivar equipes autogeridas.

O processo de construção da qualidade das escolas dificilmente ocorrerá sem a adoção de indicadores claros e simples do progresso das escolas e ferramentas eficientes baseadas em tecnologia, para auxiliar as atividades de planejamento, monitoramento e avaliação das ações inerentes ao processo evolutivo das escolas e suas equipes de atuação.

É necessário, portanto, melhorar os procedimentos de organização de dados e geração de informações nas escolas. Esse é o principal papel das TIC no suporte à gestão escolar. Apenas utilizar computadores não é sinônimo de qualidade.

É necessária a concepção de instrumentos de gestão - baseados no binômio uso das tecnologias modernas e indicadores de qualidade em todas as dimensões da atuação escolar - para que se possa trazer à consciência da comunidade escolar as condições reais em que a escola encontra-se, estabelecer corretamente metas possíveis de serem atingidas, acompanhar o progresso da instituição e localizar-se no percurso, corrigindo rumos.

Existem diversas redes colaborativas constituídas, às quais as escolas podem integrar-se. As escolas não podem mais comportar-se como ilhas de cultura que coexistem isoladamente. As TIC modificaram a natureza do trabalho educacional, tanto quanto as necessidades e concepções de ensino e aprendizagem

nas escolas. O novo cenário exige um novo modelo pedagógico que nenhuma escola isoladamente será capaz de conceber.

A concepção dos softwares de apoio à gestão escolar compatíveis com esta nova realidade não pode estar alheia a nenhuma dessas considerações. O uso da informática na gestão escolar precisa ser evoluir para instrumentalizar a comunicação interna e externa, a tomada de decisão estratégica e a organização e geração de informações de qualidade, para promover a qualidade das escolas.

Os softwares de apoio à gestão escolar precisam disponibilizar funcionalidades dialógicas e integradoras das escolas entre si e com as comunidades e instituições de apoio educacional. Precisam também ter a capacidade de fornecer diagnósticos e diretrizes que subsidiem os gestores e outros agentes educacionais na tomada de decisões corretas.

Os anseios dos gestores de escolas que participaram da pesquisa confirmam expectativas semelhantes às sugeridas nesta pesquisa. A grande maioria dos gestores que participaram desse processo investigatório entendeu que é muito importante a concepção de um modelo de software baseado em indicadores de qualidade e recursos de comunicação. Os sistemas informatizados de apoio ao gestor escolar precisam, portanto, contribuir para que toda a comunidade escolar, possa evoluir constantemente na construção de uma escola de qualidade, compatível com as necessidades da sociedade do conhecimento na qual está inserida.

Existe na gestão das escolas uma carência considerável, de instrumentos capazes de prover informações de qualidade que permita tomar decisões estrategicamente corretas, que possam contribuir na construção de uma escola pública de qualidade para todos. Um sistema de apoio à administração escolar capaz de prover essas necessidades torna-se cada vez mais importante para a democratização do ensino e aprendizagem de qualidade nas escolas.

Constata-se, pela pesquisa realizada, que o grau de importância de se incorporar nos softwares as funcionalidades de apoio à gestão nas três dimensões estudadas - a participativa, a pedagógica e de gestão de resultados educacionais -, é algo muito importante para os gestores. Também é extremamente importante a incorporação de funcionalidades relacionadas à elaboração do planejamento, acompanhamento e avaliação dos planos de gestão e práticas gestoras, integração e comunicação com a comunidade escolar.

Recomenda-se para uma próxima pesquisa uma investigação sobre a importância dos indicadores de qualidade relacionados às dimensões da gestão de pessoas e gestão de recursos educacionais, temas que não foram tratados nesta pesquisa.

Sugere-se também uma investigação sobre metodologias e ferramentas de desenvolvimento de um software de apoio à gestão das escolas de educação básica. Em relação às metodologias a serem utilizadas nesse desenvolvimento, existem dois grupos de possibilidades:

- Desenvolvimento colaborativo, envolvendo profissionais das escolas, alunos e outros profissionais das comunidades escolares e colaboradores das comunidades de desenvolvedores;
- Desenvolvimento, por empresas especializadas.

Ambas as opções metodológicas apresentam vantagens e desvantagens. O desenvolvimento profissional pode apresentar-se como vantajoso inicialmente porque independe da formação técnica das equipes escolares e teoricamente, exige prazos mais reduzidos para se chegar a um produto final possível de ser utilizado nas escolas. O desenvolvimento colaborativo exigirá uma capacitação técnica das equipes escolares e organização de equipes de desenvolvimento distribuída. Teoricamente, o processo de desenvolvimento de um produto final utilizável, nessa abordagem, demanda maiores prazos. A vantagem é a formação de uma cultura colaborativa entre as equipes escolares e desenvolvimento técnico profissional dos participantes. Apresenta também, teoricamente, a vantagem de possibilitar o desenvolvimento de um software em desenvolvimento contínuo e, conseqüentemente mais adequado às necessidades das escolas.

Em relação às ferramentas seria interessante estudar as possibilidades de se aproveitar sistemas, ou partes de sistemas, já desenvolvidos ou em desenvolvimento. No caso específico do estado de São Paulo, existem alguns sistemas cujas funcionalidades poderiam ser aperfeiçoadas e agregadas ao SAF para que esse pudesse iniciar um processo evolutivo e tornar-se um sistema completo de gestão escolar nos moldes dessa pesquisa. É o caso, por exemplo, do PROMETEUS e alguns módulos do sistema de Gestão Dinâmica da Administração escolar (GDAE), como o SISTEMA DE CADASTRO DE ALUNOS, BOLETIM ONLINE e MÓDULO CONCLUITES DO GDAE; e, algumas funcionalidades

utilizadas no portal “São Paulo Faz Escola” que a SEE/SP vem utilizando a partir de 2008 para viabilizar em seu projeto, melhoria da qualidade das escolas, como disponibilização de material em vídeo e texto de apoio à formação continuada dos docentes e gestores nas escolas. Secretarias de Educação de outros estados também têm alguns sistemas em funcionamento que poderiam ser estudados, aperfeiçoados e integrados aos softwares de apoio ao gestor de escolas de educação básica. O MEC, por exemplo, disponibiliza uma série de recursos educacionais audiovisuais no portal “Domínio Público”. No Mato Grosso do Sul existe o SISTEMA DE MATRÍCULA DIGITAL que possibilita a escolha da escola pelos alunos e estabelece uma concorrência saudável entre as escolas.

Sugerimos também um estudo sobre as possibilidades de utilização das ferramentas de desenvolvimento rápido como Delphi/Codegear e Microsoft Visual Studio, e frameworks de desenvolvimento como Zope/Plone, Moodle e PhpNuke. As ferramentas de desenvolvimento a serem utilizadas no desenvolvimento devem levar em conta, as possibilidades de implementar eficazmente as funcionalidades e necessidades de interação dos usuários, organização e armazenamento dos dados.

Antes de iniciar o desenvolvimento de um software que pretenda de fato apoiar a gestão nas escolas, seria também interessante fazer novas consultas aos gestores incluindo e comprometendo a maior quantidade possível de profissionais para obter indicações mais exatas das necessidades das escolas e dos gestores e maior participação e colaboração destes profissionais durante o desenvolvimento e teste do software em desenvolvimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANCHES, M. **Colegiado Escolar: espaço de participação da comunidade.** São Paulo: Cortez, 2003.

ALMEIDA, M.; MENEZES, 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.gestores.pucsp.br/>>. Acesso em: 10 de out. de 2007.

ALONSO, M. **Gestão escolar: revendo conceitos.** São Paulo, PUC-SP, 2004. Disponível em: < <http://www.gestores.pucsp.br/>>. Acesso em: 10 de out. de 2007.

BEISIEGEL, C. de R. Avaliação e qualidade do ensino. In: BICUDO, M. A.; SILVA Jr., C. (Orgs.). **Formação do educador e avaliação educacional: organização da escola e do trabalho pedagógico.** São Paulo: UNESP, 1999.

BOBBIO, N.; MATETEUCCI, N.; PASQUINO, G. **Dicionário de Política.** Brasília: Editora da Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa oficial do Estado, 2000.

CHÁVEZ, W. C.; GUTIÉRREZ, S. M. Control de gestión y gestión tecnológica. **Ensaio e Ciência**, v. 4, 2000. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.zmx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=26040306>>. Acesso em: 10 de out. de 2007.

FLORES, D. G. **Construindo uma Gestão Participativa no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.** 2003. Dissertação (Mestrado). Unidade Amim Jundi, Marília.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir.** Petrópolis: Vozes, 1977.

FRANCO, C.; BONAMINO, A. Iniciativas recentes de avaliação da qualidade da educação no Brasil. In: FRANCO, C. (org.). **Avaliação, ciclos e promoção na educação.** Porto Alegre: Artmed, 2001.

FREIRE, P. **Comunicação ou extensão?.** 10.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa.** 2.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, P. **Pedagogia da indignação**: cartas pedagógicas e outros escritos. São Paulo: Editora UNESP, 2000.

GÓMEZ, R.; MARTINEZ, J. **“Internet...¿Para qué? Pensando las tecnologías de Información y Comunicación para el Desarrollo en América Latina y el Caribe”** San José, Costa Rica: International Research Centre/ Fundación Acceso, 2001.

HESSEL, A. **As TIC podem auxiliar na gestão da escola**. São Paulo: PUC-SP, 2004. Disponível em: <http://www.gestores.pucsp.br/>. Acesso em: 10 de out. de 2007.

LÉVY, P. **As Tecnologias da Inteligência**: o Futuro do Pensamento na Era da Informática. São Paulo: Editora 34, 1996.

LOPES, N. F. M. **A função do diretor do ensino fundamental e médio**: uma visão histórica e atual. 2003. Dissertação (Mestrado). Campinas.

LUCENA, M. Integração das tecnologias na gestão escolar. In: ALMEIDA, M. E. B. B. de. (Org.). **Liderança, gestão e tecnologias**: para a melhoria da educação no Brasil. São Paulo: [s. n.], 2006.

LÜCK, H. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

LÜCK, H. Qual é a questão? Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, n. 72, p. 11. Disponível em: <http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/{7FF1DC84-64A4-42B8-B810-F685C8CD7193}_em_aberto_72.pdf>. Acesso em: 10 de out. de 2007.

MARQUES, L. R. Caminhos da democracia nas políticas de descentralização da gestão escolar. **Ensaio Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 14, 2006.

MORALES, S. **Análisis situacional de las nuevas tecnologías comunicacionales**: factores intervinientes para su apropiación y uso en escuelas secundarias de la ciudad de La Rioja. 2004. Tese (Doutorado). Universidade de La Laguna, Espanha.

MORAN, J. M. **Para ser um bom gestor e líder In Liderança, Gestão e Tecnologias**: PUC-SP, 2006. Disponível em: <<http://www.gestores.pucsp.br>>. Acesso em: 10 de out. de 2007.

NEUBAUER, R. Descentralização no Estado de São Paulo. In: COSTA, V. L. C. (Org.). **Descentralização da educação**: novas formas de coordenação e financiamento. São Paulo: FUNDAP: Cortez, 1999.

NOVAES, V. **As Tic chegam à escola**: como entrar pela porta da frente? São Paulo: PUC-SP, 2004.

PACHECO, E. Opinião. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 02 maio 2005.

PARO, V. H. **Eleição de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. Campinas, SP: Papyrus, 1996.

RIBEIRO, V. M.; KALOUSTIAN, S. **Indicadores da qualidade na educação**. São Paulo: Ação Educativa, 2005.

SAVATER, F. **Ética como amor próprio**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

SCHAFF, A. **A sociedade informática**. Editora Brasiliense, São Paulo. 1990.

SCHMELKES, S. **Buscando uma melhor qualidade para nossas escolas**. Brasília: Cadernos Educação Básica – série Atualidades Pedagógicas v 10,

MEC/SEF, 1994. Disponível em:

<<http://www.cec.ce.gov.br/Docs/Manual20do20SecretC3A1ri> o>. Acesso em: 10 de out. de 2007.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1990.

SILVA, E. da L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. Florianópolis: Atual, 2001.

SOUZA, S. A. F. **Gestão educacional na era da informação**: novas competências e competências reconfiguradas. Disponível em: <<http://www.elton.com.br/FSDB/TI-FSDB-Esp-Texto5-Souza.pdf>>. Acesso em: 10 de out. de 2007.

SOUZA, P. R. **A revolução gerenciada: educação no Brasil. 1995-2002**. São Paulo: Prentice Hall, 2005

SPINK, P. **Avaliação democrática**: propostas e práticas. Rio de Janeiro: Abia, 2001.

TEDESCO, J. C. **O novo pacto educativo**. 1.ed. São Paulo: Ática, 2004.

THURLER, M. G. **Inovar no Interior da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

VALENTE, A. **Informática na educação**: conformar ou transformar a escola. Florianópolis: CED/UFSC, 1996.

VIEIRA, A. **Funções e Papéis da Tecnologia**. São Paulo, PUC-SP, 2004.
Disponível em: <<http://www.gestores.pucsp.br/>>. Acesso em: 10 de out. de 2007.

ANEXOS

ANEXO 1 - Formulários Utilizados para Confecção do Painel de Gestores

Dimensão da Gestão Escolar	As informações geradas pelos softwares de apoio devem facilitar o desenvolvimento de ações direcionadas para
Gestão Pedagógica	1. A atualização periódica da proposta curricular;
	2. O monitoramento da aprendizagem dos alunos;
	3. O desenvolvimento da inovação pedagógica;
	4. As políticas de inclusão com equidade;
	5. O planejamento da prática pedagógica;
	6. A organização do espaço e tempo escolares.
Gestão de Serviços e Recursos	7. A organização dos registros escolares;
	8. A utilização adequada das instalações e equipamentos;
	9. A preservação do patrimônio escolar;
	10. A interação escola/comunidade e a captação e aplicação de recursos didáticos e financeiros.
Gestão de Resultados Educacionais	11. A avaliação e melhoria contínua do projeto pedagógico da escola;
	12. A análise, divulgação e utilização dos resultados alcançados;
	13. A identificação dos níveis de satisfação da comunidade escolar, com o trabalho da sua gestão;
	14. A transparência de resultados.
Gestão Participativa	15. O planejamento e a avaliação do projeto pedagógico e dos planos de ação da escola, de forma participativa;
	16. A atuação de órgãos colegiados – conselhos escolares, APMs, grêmios estudantis e outros;
	17. O estabelecimento de articulações e parcerias;
	18. A utilização de canais de comunicação com a comunidade escola.
Gestão de Pessoas	19. A integração entre profissionais da escola, pais e alunos; o desenvolvimento profissional contínuo;
	20. O clima organizacional;
	21. A avaliação do desempenho;
	22. A observância dos direitos e deveres;
	23. A valorização e o reconhecimento do trabalho escolar;
	24. A visão compartilhada.

FUNCIONALIDADE	Visa dar suporte à(s) ação(s) Número(s)
Acesso por catraca integrada com controle de frequência	
Acompanhamento da entrega de notas por professores	
Avaliação institucional	
Cadastro de notas e faltas	
Cadastro e visualização dos planos de aulas previstas e dadas	
Calendário escolar	
Consulta de notas via Internet	
Consulta sobre alunos e turmas	
Consulta sobre ocorrências	
Consultas ao acervo da biblioteca	
Contas a pagar	
Contas a receber	
Controle de entrada e saída de mercadoria em estoque	
Controle patrimonial e inventário	
Cotação emissão de relatório de compras	
Criação e extinção de turmas	
Crítérios de avaliação	
Crítérios para definição do desempenho dos alunos	
Definição de matriz curricular	
Diário de classe eletrônico	
Disponibilização de materiais para os alunos	
Emissão atestados e comprovantes	
Emissão de atas de resultados finais	
Emissão de boletim	
Emissão de certificados	
Emissão de fichas individuais	
Emissão de histórico escolar	
Emissão de transferência	
Etiquetas e mala direta	
Fluxo de caixas	
Foto aluno	
Geração de avaliações	
Geração de relatórios sobre o desempenho dos professores	
Geração do “carômetro”	
Gerenciamento de compras	
Integração administrativa e pedagógica	
Integração com a biblioteca escolar	
Lançamento de notas via Internet pelo professor	

FUNCIONALIDADE	Visa dar suporte à(s) ação(s) Número(s)
Livro diário e razão	
Livro ponto Eletrônico	
Matrícula eletrônica	
Modelos e gerenciamento de documentos da secretaria	
Quadro de horários e avisos	
Recebimento de trabalhos dos alunos	
Registro de ocorrências	
Relatório do desempenho dos alunos, frequência e evasão	
Relatórios de apoio à tomada de decisão estratégica	
Relatórios financeiros e contábeis	
Resultado final	
Troca de mensagens entre comunidade e funcionários	

ANEXO 2 - Questionário para Gestores de Escolas de Educação Básica

Orientação: Na análise da importância da incorporação de novas funcionalidades (novas bases de dados) aos softwares já disponíveis no mercado para apoio à gestão escolar, escolha a alternativa que expresse sua avaliação de cada item do instrumento. Caso não tenha opinião formada sobre algum item, deixe a alternativa sem resposta .

Digite o Código CIE da sua Escola:

A. Em relação à Gestão Participativa (processos e práticas que respondem ao princípio da gestão democrática do ensino público), avalie a importância de se incorporar as novas funcionalidades abaixo relacionadas.

Itens	Grau de importância			
	Não importante	Pouco importante	Importante	Muito Importante
01. Elaborar o planejamento anual da escola com a participação de representantes de todos os segmentos da comunidade escolar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02. Acompanhar os planos de ação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03. Avaliar os planos de ação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04. Acompanhar as práticas pedagógicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05. Avaliar as práticas pedagógicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06. Acompanhar as práticas gestoras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07. Avaliar as práticas gestoras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08. Incentivar o comprometimento dos membros dos colegiados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09. Incentivar a iniciativa e efetiva atuação dos colegiados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Incentivar o comprometimento dos grêmios estudantis com a proposta da escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11. Incentivar a efetiva atuação dos grêmios estudantis em suas funções específicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12. Integrar escola e comunidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
13. Articular parcerias com serviços públicos (saúde, infraestrutura, trabalho, justiça, assistência social, cultura, esporte e lazer).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14. Articular parcerias com associações locais, empresas e profissionais;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15. Utilizar canais de comunicação com a comunidade, tendo em vista:	a) Promover a autonomia deliberativa dos conselhos;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b) Promover o protagonismo dos grêmios estudantis;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	c) Promover a efetiva atuação das APMs;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	d) Prestar contas à comunidade;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	e) Dar transparência à gestão escolar;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	f) Avaliar as práticas gestoras;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	g) Divulgar planos, metas e eventos da escola;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	h) Informar sobre as realizações de projetos e eventos;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	i) Divulgar os resultados das aprendizagens dos alunos;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	j) Discutir os resultados das aprendizagens dos alunos;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

k) Divulgar as pautas das reuniões do conselho escolar, do grêmio estudantil e da APM;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Divulgar os planos de ensino;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Discutir os planos de ensino;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Contextualizar as práticas pedagógicas;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Aprimorar as práticas pedagógicas;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) Promover aprendizagens significativas;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q) Atualizar a equipe docente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Estimular e apoiar as organizações de alunos para que atuem em ações conjuntas, solidárias, cooperativas e comunitárias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Outras funcionalidades (Cite e avalie):				
<div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div>				

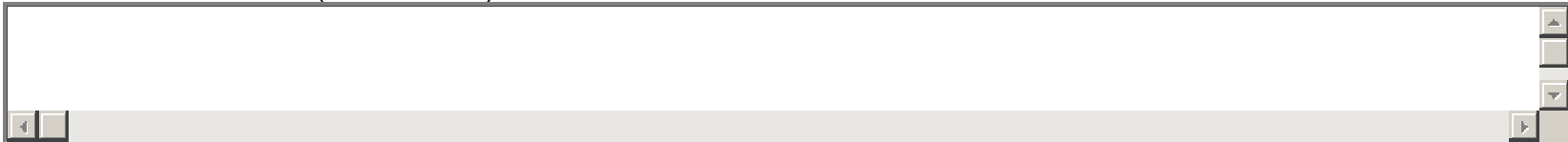
B. Em relação à Gestão Pedagógica (processos e práticas de gestão do trabalho pedagógico, orientados diretamente para assegurar o sucesso da aprendizagem dos alunos, em consonância com o projeto pedagógico da escola), avalie a importância de se incorporar as novas funcionalidades abaixo relacionadas.

Itens	Grau de importância			
	Não importante	Pouco importante	Importante	Muito Importante
18. Atualizar a proposta curricular, periodicamente, para atender os interesses e as necessidades dos alunos e da comunidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Monitorar a aprendizagem para a realização de análise dos resultados da aprendizagem (avanços alcançados e dificuldades enfrentadas pelos alunos).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Propor inovações pedagógicas, tendo por objetivo a melhoria contínua do rendimento escolar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Fornecer instrumentos para subsidiar o desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Fornecer subsídios para a realização de práticas pedagógicas inclusivas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Planejar as aulas pelos professores de forma sistemática, coletiva e cooperativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Organizar o espaço e o tempo escolares para a alocação dos ambientes, horários de aula e atividades extra-classe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Outras funcionalidades (cite e avalie):				
<div data-bbox="273 965 1912 1114" style="border: 1px solid black; height: 90px; width: 100%;"></div>				

C. Em relação à Gestão de Resultados Educacionais (processos e práticas de gestão para a melhoria dos resultados de desempenho da escola – rendimento, frequência e proficiência dos alunos), avalie a importância de se incorporar as novas funcionalidades abaixo relacionadas.

Itens	Grau de importância			
	Não importante	Pouco importante	Importante	Muito Importante
26. Avaliar o plano anual da escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Socializar os objetivos e metas alcançados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Organizar os registros e documentos da escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Divulgar as taxas de aprovação, reprovação e abandono.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Monitorar a frequência dos alunos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Indicar medidas para assegurar a permanência dos alunos, com sucesso, na escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Comparar os resultados de aprendizagem dos alunos com os resultados das avaliações nacionais e internacionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Identificar as necessidades de aprendizagem dos alunos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Propor ações para melhoria de aprendizagem dos alunos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Analisar, de forma sistemática, indicadores da satisfação dos alunos, pais, professores e demais profissionais da escola, em relação à:	a)Gestão escolar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b)Práticas pedagógicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c) Resultados de aprendizagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Divulgar, periodicamente, aos pais e à comunidade, os resultados de aprendizagem dos alunos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Outras funcionalidades (cite e avalie):				
<div data-bbox="273 480 1912 628"></div>				