



Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em  
Educação

ISSN: 0104-4036

[ensaio@cesgranrio.org.br](mailto:ensaio@cesgranrio.org.br)

Fundação Cesgranrio  
Brasil

Pereira Fernandes, Gilberto; Gonçalves, Paulo; Amorim, Antonio  
Gestão de recursos tecnológicos em colégios estaduais baianos: as múltiplas  
possibilidades de ação pedagógica na EJA  
Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, vol. 24, núm. 93, outubro-diciembre,  
2016, pp. 890-909  
Fundação Cesgranrio  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=399547803007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Gestão de recursos tecnológicos em colégios estaduais baianos: as múltiplas possibilidades de ação pedagógica na EJA

Gilberto Pereira Fernandes <sup>a</sup>

Paulo Gonçalves <sup>b</sup>

Antonio Amorim <sup>c</sup>

## Resumo

O artigo tem como objetivo conhecer as ferramentas tecnológicas disponíveis, em seis escolas públicas do Estado da Bahia, tomando como referência os municípios de Eunápolis e Lauro de Freitas. A partir de uma pesquisa quali-quantitativa e de incursões bibliográficas, elaborou-se um questionário *online* que foi respondido pelos gestores escolares, abordando questões, como: quantidade, qualidade, acesso e utilização por professores e alunos, de recursos tecnológicos computacionais e midiáticos, em contexto de ensino/aprendizagem. Os resultados obtidos apontam para uma série de contradições no uso dos equipamentos tecnológicos nas escolas, exigindo uma redefinição do Programa.

**Palavras-chave:** Ação pedagógica. Gestão escolar. Recursos tecnológicos.

## 1 Introdução

Este artigo tem como objetivo conhecer as ferramentas tecnológicas disponíveis nas escolas da Rede Estadual de Ensino da Bahia, bem como apresentar a postura adotada pelo gestor escolar no gerenciamento desses recursos, sua adequação e disponibilização à comunidade escolar.

Ao longo dos últimos anos, tem-se observado junto às escolas públicas que existe certa dificuldade gestora na utilização dos equipamentos tecnológicos que são

<sup>a</sup> Instituto Aplicado de Educação Superior. Eunápolis, Bahia, Brasil.

<sup>b</sup> Faculdade Tecnologia e Ciência da Rede FTC-digital. Salvador, Bahia, Brasil.

<sup>c</sup> Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Departamento de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação de Jovens e Adultos. Salvador, Bahia, Brasil.

Recebido em: 27 nov. 2015

Aceito em: 11 jul. 2016

destinados para o uso das escolas públicas brasileiras. Há uma constatação de que muitos equipamentos permanecem por mais de dois anos embalados nas caixas, em muitas instituições de ensino.

Por isso, trata-se de um estudo relevante que poderá ampliar o processo avaliativo da rede estadual de ensino baiana, no sentido de refletir a questão do planejamento, do uso e da qualidade pedagógica dos processos formativos desenvolvidos por alunos e professores das escolas, utilizando a tecnologia da informação e da comunicação.

Tudo isso vem acontecendo, depois da implantação da LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação – nº 9.394/96 (BRASIL, 1996), quando foi possível repensar o papel da gestão da escola e da figura do gestor escolar por um novo viés, o da gestão democrática. A gestão na escola pública apresenta inúmeras responsabilidades, como a gestão dos recursos humanos, financeiros, administrativos e formativos, da prática pedagógica e comunitária, no âmbito escolar. O gestor escolar, a partir desse momento, passou a gerenciar, coordenar, acompanhar e executar atribuições que anteriormente não ressoavam com a mesma força, antes do advento da referida Lei.

A gestão escolar, independente da concepção pedagógica, administrativa ou política que se adote, deve possuir uma dimensão e um enfoque de atuação que promova a organização, a mobilização e a articulação das condições materiais, humanas e tecnológicas, que são necessárias, para garantir o avanço dos processos educacionais nos estabelecimentos de ensino. Isso deve orientar a uma prática pedagógica significativa, que promova a efetivação da aprendizagem pelos educandos, de modo a torná-los capazes de enfrentar os desafios da sociedade globalizante e da economia centrada no conhecimento.

Nesse ínterim, para ser participativa, a gestão precisa acompanhar as transformações que vêm ocorrendo na sociedade. Uma das principais mudanças é o surgimento de inúmeras tecnologias, em tempo de celeridade, movida pela globalização da informação, fomentada pela internet e pelas possibilidades da *WEB 2.0* de forma dissociada. As ferramentas das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) representam um novo momento, para a interação dos professores com os alunos e a comunidade, também para o acompanhamento e o gerenciamento de sistemas informativos e operacionais das Secretarias Estaduais ou Municipais de Educação e para o próprio Ministério da Educação-MEC.

Dessa forma, esta investigação tem a sua relevância institucional, pois pode apontar caminhos, que possibilitem os gestores na melhoria dos equipamentos da Tecnologia da Informação e da Comunicação, em uso nas escolas. Por isso, o artigo está organizado por esta introdução, onde fica destacada a relevância do estudo, o percurso metodológico utilizado no estudo, o papel do gestor escolar no aperfeiçoamento das instituições de ensino para o uso democrático das tecnologias, os resultados do trabalho de campo e as considerações finais do estudo.

## 2 Percurso metodológico

Pensando nessas questões e movidos pela necessidade de conhecer mais a fundo a realidade que se encontra as TICs nas escolas, é que foi proposta a realização desta pesquisa, de abordagem qualiquantitativa, sobre a existência de recursos tecnológicos e as condições de acesso e uso desses recursos pelos sujeitos do processo educativo.

Embora seja reconhecido que a pesquisa qualitativa é a mais adequada para questões educacionais, adotam-se, também, aqui, aspectos quantitativos, uma vez que foi intenção conhecer a estrutura física escolar e o quantitativo de equipamentos, e, então, analisar o posicionamento dos sujeitos gestores, diante das dificuldades de gerenciamento desses recursos. Dessa forma, entendeu-se que o uso da pesquisa qualiquantitativa seria mais adequado, pois se apresenta como sendo uma possibilidade investigativa de aumentar a confiança nos resultados (BRYMAN, 2004).

Os sujeitos da investigação foram os gestores escolares, por serem esses os principais autores responsáveis por gerenciar o uso das tecnologias nas instituições educacionais. A rede estadual de ensino é responsável por organizar e sistematizar as condições de uso dos recursos que são ofertados para todas as escolas, com a utilização da rede através de aquisições por pregão, ou mesmo por recursos do Fundo de Amparo à Educação (FAED), para em seguida, disponibilizar as aquisições para as escolas, segundo o seu porte específico.

Foi elaborado um questionário *online* na plataforma Survio com questões objetivas, subjetivas e informativas. Em seguida, a equipe fez uma visita às escolas para entrevistar, informalmente, os gestores, tudo com o objetivo de conhecer o ambiente institucional e validar os dados e informações apresentados na investigação.

Tudo isso, tendo como objetivo principal o aprofundamento do conhecimento das ferramentas tecnológicas disponíveis no ambiente educacional, e a postura

adotada pelo gestor escolar no gerenciamento desses recursos tecnológicos, observando-se duas realidades de escolas públicas da Bahia, sendo quatro delas no extremo sul baiano, na cidade de Eunápolis, e duas na Região Metropolitana de Salvador, em Lauro de Freitas, em um total de seis escolas.

Por ser uma pesquisa *online*, haveria a possibilidade de incorporar um número maior de escolas. No entanto, isso não ocorreu, em virtude do desejo da equipe de visitar, pessoalmente, os espaços físicos das escolas, para observar de perto a realidade das unidades escolares, as condições de oferta dos equipamentos tecnológicos, não havendo tempo suficiente para ampliar o trabalho de campo.

Assim, utilizou-se, de maneira gratuita, o uso da plataforma Survio (<http://www.survio.com/br/>), que permite a criação de questionários *online*, por categorias de pesquisa, sejam elas quantitativas ou qualitativas, utilizando questões em diversos formatos, como: escolha única, múltipla escolha, ambas, com imagem ou não. É possível, ainda, usar texto de resposta, classificação de estrelas, diferencial semântico, escala de classificação, ordem de preferência, matriz de escolha única ou múltipla, matriz de campo de texto e adição de texto. É possível, também, o uso de multimídias, como: imagem, áudio, vídeo, *links*, *podcasts*, e outras possibilidades que o pesquisador queira explorar (LUCENA; FUKS, 2000).

Após a elaboração do instrumento de levantamento de dados na plataforma, o *link* gerado foi encaminhado para o *e-mail* dos gestores das escolas selecionadas, para a efetivação da aplicação, acessando-se o instrumento de coleta de dados, via *internet*, com o uso de computadores ou de dispositivos móveis, criando as condições democráticas para acesso e preenchimento do questionário. Vale ressaltar que a equipe de pesquisa entrou em contato, primeiramente, por telefone, para aquisição dos *e-mails* e os esclarecimentos necessários.

É importante ressaltar que o trabalho de visita ocorreu logo após o preenchimento e a devolução das informações, por parte dos gestores escolares, colaboradores desta investigação. Da mesma forma, é importante ressaltar que o referencial teórico adotado, para compor o ambiente do estudo, versou sobre as questões oriundas das duas categorias selecionadas para o estudo: a gestão escolar e a tecnologia da informação e da comunicação, com o aprofundamento de leitura de autores como: Amorim (2007), Lévy (1993), Lima Júnior (1997) e Paro (2008), entre outros.

### 3 O gestor e o acesso dos recursos tecnológicos existentes no ambiente escolar

Na contemporaneidade brasileira, observa-se que grande parte das instituições públicas de ensino apresenta inúmeros problemas na condução das experiências pedagógicas e na articulação institucional da vida escolar. Entre essas dificuldades, podem ser apresentadas as seguintes: a questão grave da evasão escolar, a violência entre os estudantes, a falta de significado inovador das práticas formativas, no ambiente de aprendizagem, a indissociabilidade entre o que se produz no mundo globalizado e o que é, de fato, desenvolvido no contexto das salas de aula, nas escolas.

Trata-se de uma situação que tem gerado um ambiente de complexidade dentro das instituições de ensino (AMORIM, 2007). Além disso, é notado um distanciamento, entre o arsenal tecnológico que os sujeitos têm acesso e utilizam fora da escola, e o que é disponibilizado pelas instituições de ensino no espaço educacional. Isso tem contribuído para certo processo de culpabilização entre professores, alunos, gestores e membros da comunidade social, que acusam o insucesso no processo de escolarização, por falta de inovação do ambiente de aprendizagem.

Ao se falar em falhas no processo pedagógico, principalmente em condições para sua ascensão, é comum a responsabilização recair sobre o gestor escolar, como se os problemas de origem organizacional e instrumental, que são próprios do sistema escolar, adviessem da inoperância, apenas, da escola. Ter essa visão significa dissociar a atuação gestora operacional de outros papéis requeridos na atuação cotidiana dos gestores. O vocábulo *gestar* tem a sua origem no latim *gerare*, o qual, em seu sentido *lato* quer dizer: executar e exercer. Cabe ao gestor executar e exercer seu papel educativo, como sendo o coordenador dos trabalhos da escola, atuando dentro e fora dela, para garantir o sucesso dos alunos (PARO, 2008). Para tanto, deve-se perceber a gestão escolar como sendo um sistema integrado e composto por três grandes áreas, são elas: gestão pedagógica, gestão administrativa e gestão de recursos humanos. Vale ressaltar que a primeira se apresenta como a mais importante e tem a sua representatividade na figura do diretor como sendo o dirigente maior da escola. (BUSS; SILVA, 2007).

No tocante à tríade composta pela gestão escolar, é imprescindível perceber que ela somente terá êxito se aderir à gestão de forma dialógica e democrática. Nesse veio, emerge o trabalho em equipe, com o engajamento de todo o corpo escolar, em benefício da formação e da aprendizagem significativa do corpo discente (BUSS; SILVA, 2007). Nesse contexto, a palavra de ordem é a descentralização

do poder do gestor e do fortalecimento das ações em conjunto das três grandes áreas da gestão:

O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. [...] Na prática, entretanto, o que se dá é a mera rotinização e burocratização das atividades no interior da escola, e que nada contribui para a busca de maior eficiência na realização de seu fim educativo (PARO, 2008, p. 130).

A autonomia e a democratização das ações nas escolas fortalecem não somente o trabalho do gestor, mas também todas as ações da instituição de ensino. A autonomia e a democratização tornam-se mais difíceis, ao considerar as questões que emergem na contemporaneidade, quando se fala de globalização. É um processo no qual nem todos os membros da sociedade e da escola se beneficiam de seus resultados, pois existem muitas amarras sociais que corroboram para o aprofundamento das dificuldades institucionais, entre eles, a questão do fracasso escolar.

O gestor escolar, para dirimir parte dessas “pedras colocadas no meio do caminho da educação”, deve ressignificar ou modificar o contexto de evasão e de violência escolar, pois entende-se que há um conjunto de possibilidades que advém das questões sociais, científicas e culturais. Nesse veio, a gestão não pode se desvencilhar da vida do discente, de sua prática dentro e fora da escola. Isso porque a conjuntura social influencia, significativamente, o aprendizado do discente (AMORIM, 2007).

Há que se entender, ainda, que o sentido científico atribuído à escola deveria ter o mesmo *status* da economia, do sistema produtivo, ao da cultura e do desenvolvimento, entre outros. Dessa maneira, haveria mais recursos e possibilidades de mudança significativa concernente à pesquisa em torno da ciência e do avanço no conhecimento, notando-se, ainda, que o sentido cultural não vem sendo plenamente contemplado nas escolas (AMORIM, 2007). É fácil observar o afastamento do discente de sua cultura, de sua origem, de sua fala cotidiana, em detrimento somente da cultura formal, a exemplo do ensino da língua formal, a qual, muitas vezes, despreza a variedade linguística própria de uma comunidade, de acordo com a idade, o sexo, o grau de instrução e a situação social.

A esse respeito, Freire (1996, p.15) questiona:

Por que não aproveitar a experiência que têm os alunos de viver em áreas da cidade descuidadas pelo poder público para discutir, por exemplo, a poluição dos riachos e dos córregos e os baixos níveis de bem-estar das populações, os lixões e os riscos que oferecem à saúde das gentes.

Dessa forma, há que se acusar o quanto o saber informal é desprestigiado dentro das instituições de ensino, deixando de colaborar com a elevação da importância do saber universalizado, para prestigiar a promoção do saber idealizado pelo professor, sendo esse o único emissor das mensagens de aprendizagem, que torna o discente apenas o receptor de toda a cadeia da aprendizagem. Assim, fica latente a ênfase na formação a partir da cultura dominante em detrimento da cultura popular (YUS, 1995).

A distância entre a realidade dos alunos da EJA e a proposta de ação pedagógica da escola termina por caracterizar o movimento de permanência/evasão nesses contextos. A questão da evasão tem muitas causas; uma das principais, sem dúvida, é a falta de significado entre o que a escola define como importante para o sujeito e o que o sujeito considera ser significativo para a sua formação. Acerca disso, Freire (1981) denuncia que há um movimento construído ao longo da história, em favor do direito de acesso à escolarização para todos os cidadãos, contudo, estruturado para privilegiar determinados grupos.

Segundo Barbosa e Oliveira (2007, p.1), alguns elementos como “[...] a desestruturação familiar, a precária formação e insatisfação profissional dos educadores, a burocratização do sistema de ensino e a falha na viabilização de formas participativas de planejamentos pedagógicos, administrativos e financeiros [...]” têm feito da escola um ambiente pouco atrativo.

Nesse sentido, a gestão escolar tem que perceber o uso das TIC como sendo um transformador do ambiente de aprendizagem, em sala de aula. Sair da postura apenas das aulas expositivas e se insurgir nas TIC, que vai além do uso televisão, *microsystem* ou mesmo um projetor multimídia, mas também utilizar a *internet* como ferramenta pedagógica, para tentar transformar as práticas de ensino/aprendizagem, e ter como foco o aluno como protagonista desse processo.

Vale ressaltar que o professor não perderá a sua importância com a inserção das ferramentas da *WEB 2,0* proporcionadas pelo acesso à *internet*, mas, sim, passará a



ser um facilitador e um mediador dos acessos pelos discentes. De acordo com Moran (2007, p. 9): “O mundo físico e o virtual não se opõem, mas se complementam, integram, combinam, numa interação cada vez maior, contínua, inseparável”.

Esse viés, que é apresentado por Moran (2007), deve ser assimilado pelos gestores e pelos docentes das escolas. Isso, porque, entre outros aspectos, na atualidade, cada vez mais os discentes interagem nas redes sociais e as levam para dentro das salas de aula. Dessa forma, cabe aos “atores curriculares”, perceberem essa mudança e as utilizarem como uma nova maneira de seduzir os discentes (MACEDO, 2013).

É importante também lembrar que os recursos da *internet*, em ambientes digitais, por si sós, não trazem benefícios aos discentes, caso não sejam bem utilizados e mediados pelo professor. Assim, cabe ao professor fazer uso das novas possibilidades das mídias digitais de maneira eficaz e eficiente, compete ao gestor incentivar essa prática, pois entende-se que “[...] nas condições de verdadeira aprendizagem, os educandos vão se transformando em reais sujeitos da construção e da reconstrução do saber ensinado [...]” (FREIRE, 1996, p. 26).

Isso fortalecerá o caminho da aprendizagem, melhorando os indicadores de aprendizagem dos alunos, pois o uso da tecnologia inova a cidadania, a participação em sala de aula, despertando o aluno para a criação de novos saberes e de novas práticas sociais e culturais junto à sociedade.

## 4 Resultados da pesquisa de campo realizada junto aos gestores escolares

O gestor escolar precisa estar atento à questão educacional, informacional e comunicacional, observando que elas fazem parte de um universo globalizante, que se quer instaurar, em nossa sociedade, nos dias atuais. Desse modo, este estudo justifica-se enquanto necessidade de abordar as questões gestoras da escola, para situar a escola no cenário mágico das TIC, que deve servir, também, aos sujeitos educativos, para pensar e repensar protagonismo ou antagonismo das ferramentas tecnológicas.

O surgimento de inúmeras ferramentas tecnológicas, que impulsionam a comunicação e o largo acesso à informação, tem levado os mais entusiastas a classificar a época atual como sendo a da sociedade do conhecimento e da informação (LIMA JUNIOR, 1997). Contudo, nota-se que a escola parece assistir a essa mudança sem se preocupar muito em adequar-se às situações de ensino/aprendizagem para que aconteça uma educação de qualidade.

Diante desse contexto, o gestor não pode deixar de perceber a importância do uso adequado das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC), como sendo uma ferramenta imprescindível para a formação e a mudança de perspectiva educacional, visto que, boa parte da sociedade vive imbrincada com elas, o que influencia no tratamento social, cultural e educativo (LIMA JUNIOR, 1997). Uma vez imbuídos em fomentar o uso dos artefatos tecnológicos é que se optou por realizar essa pesquisa de campo de forma pluridimensional, utilizando uma ferramenta interativa *online*, para coletar dados, nas unidades gestoras pesquisadas.

O principal foco da pesquisa foi identificar: as condições materiais e humanas que são fornecidas às seis escolas estaduais da Bahia para incorporação das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) ao trabalho gestor e pedagógico naquelas unidades de ensino. Por isso, foi necessário investigar, também, as percepções dos gestores escolares sobre adequações em espaço físico e uso. Nesse sentido, foram apresentadas dezenove questões para ajudar a compor o campo da investigação, observando, ainda, como os gestores estão utilizando esses recursos, e se eles podem realmente ser potencializadores e empoderadores no caminho à ampliação do conhecimento.

A seguir, são apresentadas as questões, gráficos e quadros gerados a partir da Plataforma Survio, observa-se a existência dos principais equipamentos que são necessários para garantir a implantação, com qualidade, da Tecnologia da Informação e da Comunicação nas escolas pesquisadas: laboratório de informática com, no mínimo, 15 computadores, TV *pen-drive*, aparelho de som com entrada USB, *Datashow*, TV LCD com acesso à *internet*, aparelho de DVD, câmera digital, máquina copiadora, computadores disponíveis para os docentes, conexão *Wi-Fi*, pelo menos dois computadores conectados para os alunos, *tablet* para uso dos professores e alunos, *e-mail* próprio, rede social própria, pelo menos uma dessas páginas da *web*: *blogue*, canal no Youtube, Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), permissão da escola para uso de celulares na atividade pedagógica, permissão da escola para uso dos celulares no pátio e nos corredores.

Quando perguntado aos gestores se o Laboratório de Informática era usado nas escolas, é possível visualizar as informações no Quadro 1, destacando que 42,9% dos gestores afirmaram que professores e alunos fazem uso desse ambiente e, em 28,6% dos casos, apenas os professores utilizam essa ferramenta, sem a participação dos alunos; já em 14,3% das escolas investigadas, a comunidade escolar não faz o uso da do laboratório de informática. Na entrevista informal, ficou evidente que as causas para a falta de uso, na maioria dos casos, foram em virtude de fatores como: ausência de um técnico responsável para gerenciar e

**Quadro 1.** Disponibilização do Laboratório de Informática em Eunápolis e Lauro de Freitas, Bahia, em 2015.

Disponibilização para uso	Porcentagem 100%
Sem uso	14,3
Apenas professores	28,6
Professores e alunos	42,9
Professores, alunos e comunidade	0
Outra	14,2

Fonte: Pesquisa de campo (2015).

realizar manutenção do espaço; ambientes pequenos demais para a quantidade de computadores, falta de interesse e conhecimento dos professores para utilizar o laboratório, medo de que os alunos quebrem os computadores.

De acordo com Lévy (1993, p. 75), “[...] as tecnologias têm papel fundamental no estabelecimento dos referenciais intelectuais e espaços temporais das sociedades humanas; isto é, todas as formas de construção do conhecimento estão estruturadas em alguma tecnologia”. O objetivo de introduzir novas tecnologias na escola é originar o novo, o pedagogicamente importante, na vida escolar. Por isso, tomando como referência o discurso de Lévy, pode-se afirmar que, se o laboratório de informática fosse mais utilizado pelos professores e pelos alunos, juntos, provavelmente, a possibilidade de ampliar os conhecimentos de forma dialógica e criativa seria melhor para o processo de ensino-aprendizagem.

Em seguida, foi perguntado aos gestores se, dentre os recursos tecnológicos que a escola tinha, havia algum empecilho por parte da gestão em disponibilizá-los ao uso dos professores em suas práticas pedagógicas. Nesse aspecto, mais de 80,0% dos gestores apontaram que todos os recursos estão disponíveis aos professores. Esse índice, tão alto, permite inferir que nem todos os professores têm conhecimento das potencialidades da utilização desses equipamentos, em suas práticas pedagógicas.

É importante ressaltar que, mesmo os professores que participam do curso de formação, ofertado pela Secretaria de Educação do Estado da Bahia, ainda não estão preparados para potencializar o uso das TIC nas escolas onde trabalham. Assim, é preciso concordar com as palavras de Moran, Masseto e Behrens (2013), quando eles deixam claro que os recursos tecnológicos não definem a aprendizagem, mas, o que define este processo são as pessoas, o projeto pedagógico, as interações e a gestão escolar, pois são eles quem têm este “poder”.

Em relação à sala de multimídia, ocorreu uma surpresa nos resultados, pois observou-se nos dados do Quadro 2 que 42,9% das escolas contam com esse espaço, sendo um dos mais utilizados pelos professores e seus alunos. Talvez, possa-se afirmar que, com a confluência das mídias, o gestor argumenta que é mais fácil ter uma sala de multimeios, com o deslocamento dos alunos por parte do professor, do que ter que administrar todas as salas com recursos tecnológicos.

Sobre o estado de funcionamento dos equipamentos, cerca de 80,0% dos gestores consideraram estar em bom estado. Todavia, nas visitas às escolas, foi encontrado um tipo de situação em que o diretor dizia que não sabia daquela problemática, pois não tinha a capacidade técnica para avaliar, tampouco, pensou na possibilidade de buscar auxílio de um especialista, ou mesmo socializar a sua dúvida com outros atores curriculares da escola, a exemplo dos vice-gestores. Nesse sentido, tudo indicava que esse tipo de gestão não havia aderido à gestão democrática, o que, de certa maneira, alija a interação dos alunos com as TIC.

Ademais, os diretores apontaram que gostariam de ter um funcionário contratado ou efetivo na escola, com competência para realizar essa manutenção. As duas escolas restantes afirmaram que os computadores não estavam em boas condições de uso, isso porque houve mau uso dos equipamentos, implicando no fato deles entrarem em desuso. Com isso, sabe-se que, mesmo os gestores que informaram na pesquisa que os professores utilizam as TIC, e que elas estão disponíveis para os alunos, não se pode tomar essa informação como real. Há muita contradição nas respostas dadas pelos gestores.

Percebe-se que é necessário descentralizar a figura do diretor como sendo a única pessoa responsável pela plenitude das ações administrativas, pedagógicas e interpessoais das instituições de ensino. Hoje, vê-se o trabalho do gestor dentro da escola, com enfoque na gestão participativa e democrática que ele realiza. Por isso, há que se entender que:

**Quadro 2.** Existência e utilização da sala de multimídias, nas cidades de Eunápolis e de Lauro de Freitas, Bahia, em 2015.

Utilização pelos professores	Porcentagem 100%
Sim, utilizam com a participação dos alunos	42,9
Sim, apenas professores usam o laboratório	42,4
Não possuem	14,7

Fonte: Pesquisa de campo (2015).

Para que ocorra o bom funcionamento da escola, é necessário o comprometimento de todos com sua função [...] Em uma visão conservadora, a direção pode ser centralizada numa pessoa, bastando cumprir um plano elaborado, sem participação dos professores, especialistas e usuários da escola. Já numa concepção democrático-participativa, o processo de tomada de decisões se dá coletivamente, utilizando o processo de descentralização que envolve mais pessoas nesse processo, dividindo responsabilidades (SANTANA; GOMES; BARBOSA, 2012, p. 63).

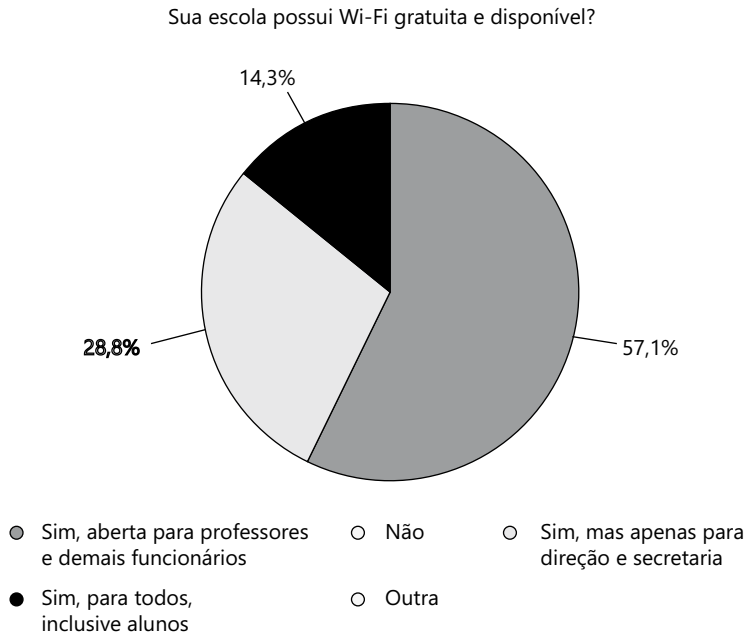
De uma maneira geral, constatou-se pelas respostas dos dirigentes que havia uma preocupação em preservar o ambiente tecnológico, devendo ser utilizado com responsabilidade. Por isso, 90,0% dos professores afirmaram ter a necessidade de estar em contato com um dos membros da equipe gestora, para ter acesso aos equipamentos. Por outro lado, o centralismo, em alguns momentos de ausência dos sujeitos responsáveis, pode significar a impossibilidade de utilização dos recursos.

De acordo com Almeida e Rubim (2004, p. 2), o envolvimento dos gestores escolares na articulação dos diferentes segmentos da comunidade escolar, na liderança do processo de inserção das TIC, nos âmbitos administrativo e pedagógico e, ainda, “[...] na criação de condições para a formação continuada e em serviço dos seus profissionais, pode contribuir significativamente para os processos de transformação da escola em um espaço articulador e produtor de conhecimentos compartilhados”.

Em relação à abertura da Rede *Wi-Fi* conforme apontam os dados presentes no gráfico abaixo, está disponível para todos no espaço escolar, houve uma grande surpresa, pois acreditava-se que apenas os gestores e funcionários teriam acesso a essa tecnologia. Ficou evidente que a maioria das escolas, mais de 57,0%, tinha um grande potencial para trabalhar com ferramentas *online* e multimídias, uma vez que os dispositivos móveis povoam esses ambientes.

Com isso, é possível afirmar que muitas mudanças demoram a acontecer porque muitos gestores e professores ainda pensam que ensinar é transmitir conhecimento, e não proporcionar ao aprendente que construa o seu próprio caminho, com o empoderamento da utilização das TIC, por exemplo.

Na sequência dos resultados, é possível analisar um conjunto de respostas qualitativas por parte das escolas, com os gestores tendo a oportunidade de expressar, de forma mais aberta, sobre o acesso e utilização das ferramentas tecnológicas em suas unidades de ensino, conforme as informações do Quadro 3.



Fonte: Pesquisa de campo (2015).

**Gráfico.** Wi-Fi disponível em Eunápolis e Lauro de Freitas, 2015.

**Quadro 3.** A opinião dos gestores sobre o uso das ferramentas tecnológicas que a escola disponibiliza para professores e alunos.

Escola 1	<i>Penso que a utilização das ferramentas tecnológicas, no espaço escolar, possibilita aos professores e alunos: dinamizar as aulas; estimular os alunos às novas descobertas e à produção de novos conhecimentos a partir dessa busca. Hoje, é muito importante que eles tenham acesso, com responsabilidade, aos recursos de mídia da escola, para que possam renovar o processo de ensino-aprendizagem, permitindo-lhes que ensinem, estudem e aprendam com mais atratividade e interação.</i>
Escola 2	<i>Seria muito importante que todos utilizassem os equipamentos, mas isso não vem acontecendo, por falta de coordenação que atue incentivando o professor e, também, de apoio técnico para gestão dos recursos.</i>
Escola 3	<i>É muito bom, porém somos muito limitados, pois a escola não oferece recursos tecnológicos suficientes.</i>
Escola 4	<i>De fundamental importância, ferramenta que fomenta melhor aprendizado.</i>
Escola 5	<i>E imprescindível o uso no atual contexto da convergência de mídias.</i>
Escola 6	<i>Inovação da prática pedagógica.</i>

Fonte: Pesquisa de campo (2015).

Pensar uma educação de qualidade é ir muito além de condicionamentos, dos ditames do mercado econômico, cuja finalidade restringe-se a resultados nesse processo. Pensar educação de qualidade implica, portanto, no compromisso com os sujeitos que participam do ambiente escolar, que constroem e reconstroem suas vidas nesse ambiente, no dizer de Freire (1996), há que se gerar um compromisso social, para buscar a construção de uma sociedade menos excludente e humanizada, com a inserção das TIC para colaborar com a implantação dessa perspectiva.

Por fim, foi possível conhecer a opinião dos gestores das escolas a respeito da situação do espaço físico das instituições, bem como, sobre a adequação deste mesmo espaço para o aprimoramento das atividades de ensino, com o uso das tecnologias da informação e da comunicação. Os resultados podem ser visualizados no Quadro 4, quando os gestores expressam, de maneira democrática, o que pensam das instalações físicas onde trabalham e desempenham a gestão institucional.

Percebe-se que as respostas, de certa forma, são parecidas. Os gestores justificam a importância das ferramentas tecnológicas, mas alguns admitem a não utilização delas de forma abrangente por inúmeros motivos, um deles é a falta de coordenação para esse fim. Diante disso, vale destacar, mais uma vez, que os professores da

**Quadro 4.** Comentário sobre as instalações e adequação do espaço físico da escolar, para a implantação das TICS.

Escola 1	<i>Temos um prédio que é um anexo da nossa escola, impróprio para funcionamento como escola, apertada, corredor único, sem ventilação e com única entrada e saída para todos, embora tenha havido esforços da gestão e da SEC ao climatizar as salas, amenizando esta situação. Aguardamos a execução da construção de um novo prédio com salas verticais (um andar) com inclusão de quadra, auditório e outras melhorias. O Projeto está pronto no Departamento de rede física com o Coord. e estamos no aguardo da execução.</i>
Escola 2	<i>A escola tem amplo espaço físico e muitas possibilidades de integração, contudo, alguns ambientes estão indisponíveis por falta de pessoal para atuar e tomar conta desses ambientes. A estrutura é bem antiga e necessita de modernização. Precisa haver um trabalho gestor voltado para integração dos docentes, alunos e comunidade.</i>
Escola 3	<i>Espaço Escolar é excelente e bem equipada, bem situada, suas dependências são arejadas, limpas e oferecem tanto aos professores e aos alunos todo o acesso que precisam com biblioteca, incluindo a sala de multimídia e sala de informática.</i>
Escola 4	<i>A escola dispõe de um bom espaço físico e equipamento, mas o fato de seu uso ser restrito faz com que seu potencial não seja alcançado.</i>
Escola 5	<i>Precisa haver melhor empenho na adequação do espaço físico e reformas para utilização de ambientes.</i>
Escola 6	<i>A unidade está precisando de uma reforma da rede física.</i>

Fonte: Pesquisa de campo (2015).

Rede Pública de Ensino do Estado da Bahia foram capacitados para utilizar as ferramentas tecnológicas com proficiência. Além disso, muitos alunos podem ajudar os professores, contribuindo para a interação entre docentes e discentes em sala de aula.

Nesse contexto, entende-se que as mídias digitais funcionam como sendo um instrumento poderoso no cotidiano das pessoas, pois eles transformam esse espaço e geram uma partilha conjunta de significados e de compreensão crítica de saberes. “Por se caracterizar como tecnologia e conteúdos, as mídias adquirem um valor formativo, e educativo. As mídias são criaturas culturais e criam cultura. Mídias são tecnologias, mas são tecnologias midiáticas”. (TOSCHI, 2002, p. 268).

Evidencia-se o quanto essas escolas são heterogêneas em seus espaços físicos. Isso leva a inferir que o Estado não pensa na equidade das escolas, pois essa perspectiva pouco contribui para a formação dos alunos. O que se vê, são alunos de uma mesma região com formação pedagógica muito diferente, sendo que o reflexo dessa situação pode ressoar e ampliar, ainda mais, a desigualdade de aprendizagem.

## 5 Considerações finais

Pode-se afirmar que a pesquisa cumpriu o seu objetivo inicial, de entrevistar os gestores escolares nas cidades de Eunápolis e Lauro de Freitas – Bahia, sendo que esta foi uma tarefa gratificante, ainda que o processo tenha sido bastante dificultoso, em virtude de diversas nuances: escassez de tempo dos gestores para atender a um agente externo preocupado em pesquisar a realidade escolar; a falta de credibilidade na produção desses trabalhos acadêmicos, o medo de apresentar uma realidade muito dura sobre a escola e mesmo de incorrer em contradição entre as informações apresentadas e a situação encontrada; dúvidas sobre o posicionamento dos entrevistados, entre outros.

Em relação à questão da pesquisa, foi observado que as escolas, em sua maioria, possuem bons equipamentos para desenvolvimento de atividades pedagógicas. Porém, os gestores, por medo da ação negativa de professores e de alunos no manuseio desses equipamentos, nem sempre permitem que se explorem todas as possibilidades. No trabalho de campo, foi possível constatar que muitos equipamentos estão guardados e sem uso, alguns, inclusive, já obsoletos, sem que tenham sido manuseados.

Em momento algum, foi nossa intenção culpabilizar os gestores por esses problemas, pois acreditamos que a carga de trabalho que eles desenvolvem na



escola é muito extensa e exaustiva, o que faz com que as questões consideradas menos significativas fiquem de lado. No entanto, é preciso registrar a necessidade de existir no ambiente gestor uma divisão do trabalho com os seus pares, como uma das formas de repartir responsabilidade e garantir a melhoria da qualidade do trabalho do próprio gestor.

É necessário registrar, ainda, que, 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, que são relacionadas à implantação e uso dessas tecnologias. A transformação da escola acontece com maior frequência em situações nas quais diretores e a comunidade escolar (funcionários, professores, alunos, pais e comunidade) se envolvem diretamente no trabalho, realizado em seu interior, pois isso é o que ratifica a gestão democrática (PARO, 2008).

Diante disso, é preciso que haja o comprometimento do gestor escolar no processo de formação continuada para o uso adequado das novas tecnologias e mídias na educação. Nessa pesquisa, apresentou-se o gestor escolar como sendo um dos responsáveis para que os novos recursos tecnológicos façam parte do cotidiano da escola e, ainda, na gestão de equipes, pois a gestão de equipes surge como sendo uma tecnologia humana, nos ambientes organizacionais, estratégia com crescente adoção desde a década de 1980, quando se começou a falar e a pensar a escola na perspectiva da gestão democrática e participativa.

Ficou constatado no processo investigativo que as escolas têm recursos tecnológicos disponíveis, é claro que umas mais que as outras. Dessa forma, há que se sugerir que os gestores e os professores busquem em suas práxis diárias inserir, paulatinamente, os recursos da sociedade de informação em suas atividades cotidianas e colaborem para que os sujeitos educativos amadureçam no uso das TIC.

Como se vê, essa temática de gestão e tecnologia aparece de forma indissociável, o que implica, por parte da gestão, se capacitar juntamente com seus docentes, para que juntos acompanhem as mudanças promovidas pelo “Boom” da *internet*, a qual reverbera em quase toda a sociedade.

Dentre os aspectos que foram levantados pelos gestores pesquisados, ficou muito evidente que a questão de ordem social é a que mais interfere diretamente no

processo educativo e no caminhar da escola. Isso implica nas condições oferecidas aos alunos da EJA para estarem na escola, onde muitos papéis se desvelam.

Finalmente, aponta-se para a necessidade de uma maior articulação entre a gestão e o grupo de professores dessas turmas, para fortalecer o entrelaçamento dos alunos com a comunidade social, gerando um processo de integração e de cidadania, disponibilizando-se os equipamentos da tecnologia da informação e da comunicação, nos finais de semana, para o uso da sociedade local.

## **Technological resources management in Bahia State colleges: the multiple possibilities of pedagogical action in the EJA**

### **Abstract**

*This article aims to meet the technological tools available, in six public schools of the State of Bahia, taking as a reference the municipalities of Eunápolis and Lauro de Freitas. From a quantitative research and bibliographical incursions, has drawn up a questionnaire that was answered by the school manager, addressing issues such as: quantity, quality, access and use by teachers and students of computational media, and technological resources in teaching/learning context. The results point to a number of contradictions in the use of technological equipment in schools, requiring a redefinition of the program.*

**Keywords:** Pedagogical action. School management. Technological resources.

## **Gestión de recursos tecnológicos en las escuelas del estado de Bahía: las múltiples posibilidades de acción pedagógica en la EJA**

### **Resumen**

*El artículo tiene como objetivo conocer las herramientas tecnológicas disponibles, en seis escuelas públicas del estado de Bahía, tomando como referencia los municipios de Eunápolis y Lauro de Freitas. De una investigación cuantitativa y bibliográfica incursiones, ha elaborado un cuestionario que fue respondido por los directores de escuela, cuestiones tales como: cantidad, calidad, acceso y uso por parte de profesores y estudiantes de medios de cómputo y recursos tecnológicos en el contexto de enseñanza y aprendizaje. Los resultados apuntan a una serie de contradicciones en el uso de equipamiento tecnológico en las escuelas, que requieren una redefinición del programa.*

**Palabras clave:** Acción pedagógica. Gestión de la escuela. Recursos tecnológicos.

## Referências

- ALMEIDA, M.; RUBIM, L. O papel do gestor escolar na incorporação das TIC na escola: experiências em construção e redes colaborativas de aprendizagem. São Paulo: PUC-SP, 2004.
- AMORIM, A. Escola: uma organização social complexa e plural. São Paulo: Viena, 2007.
- BARBOSA, U. C.; OLIVEIRA, A. C. S. B. Gestão na EJA: percepção e ação. 2007. Disponível em: <[http://www.epepe.com.br/EPEPE2010\\_III/comunicacoes\\_orais/eixo\\_5/gestao\\_na\\_EJA\\_percepcao\\_e\\_acao.pdf](http://www.epepe.com.br/EPEPE2010_III/comunicacoes_orais/eixo_5/gestao_na_EJA_percepcao_e_acao.pdf)>. Acesso em: 24 mar 2015.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, 23 dez. 1996.
- BRYMAN, A. Quantity and quality in social research. New York: Taylor & Francis; 2004.
- BUSS, R. B. P.; SILVA, N. M. A. Os saberes docentes sobre a gestão escolar no ensino fundamental. 2007. Disponível em: <<http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2007/anaisEvento/arquivos/CI-388-01.pdf>>. Acesso em: 6 ago. 2015.
- FREIRE, P. A pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.
- \_\_\_\_\_. A pedagogia da autonomia. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- LÉVY, P. As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1993.
- LIMA JUNIOR, A. S. As novas tecnologias e a educação escolar: um olhar sobre projeto “internet” nas escolas. 1997. 197 f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1997.
- LUCENA, C.; FUKS, H. A educação na era da Internet. Rio de Janeiro: Clube do Futuro, 2000.
- MACEDO, R. S. Atos de currículos: uma incessante atividade etnometódica e fonte de análise de práticas curriculares. *Currículo sem Fronteiras*, v. 13, n. 3, p. 427-435, set./dez. 2013

- MORAN, J. M. A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá. Campinas: Papirus, 2007.
- MORAN, J. M.; MASSETO, M. T.; BEHRNS, M. A. Novas tecnologias e mediação pedagógica. Campinas: Papirus, 2013.
- PARO, V. H. Administração escolar: introdução crítica. 15. ed. São Paulo: Cortez, 2008.
- SANTANA, S. S.; GOMES, R. S.; BARBOSA, J. S. O papel do gestor na elaboração e execução do projeto político pedagógico numa visão democrática. Cadernos da Pedagogia, v. 6, n. 11, p. 62-73, 2012.
- TOSCHI, M. S. Linguagens midiáticas em sala de aula. In: ROSA, D. E. G.; SOUZA, V. C. Didática e práticas de ensino: interfaces com diferentes saberes e lugares formativos. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 265-78.
- YUS, R. Temas transversales: hacia una nueva escuela. Barcelona: Graó, 1995.



---

## Informações dos autores

**Gilberto Pereira Fernandes:** Mestrando do Programa de Pós-Graduação de Educação de Jovens e Adultos da Universidade do Estado da Bahia – UNEB. Professor da Rede Estadual de Ensino da Bahia. ORCID ID: [orcid.org/0000-0002-3272-1799](https://orcid.org/0000-0002-3272-1799) Contato: [bragilgil@gmail.com](mailto:bragilgil@gmail.com)

**Paulo Gonçalves:** Mestre. Professor de Nível Superior da Faculdade Tecnologia e Ciência e Coordenador da Rede FTC-digital, Bahia. ORCID ID: [orcid.org/0000.0001.5651.6522](https://orcid.org/0000.0001.5651.6522) Contato: [pcesarsg@ig.com.br](mailto:pcesarsg@ig.com.br)

**Antonio Amorim:** Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Educação de Jovens e Adultos, Departamento de Educação da Universidade do Estado da Bahia – UNEB. Doutor em Psicologia pela Universidade de Barcelona – Espanha. ORCID ID: [orcid.org/0000-0003-3236-9159](https://orcid.org/0000-0003-3236-9159) Contato: [antonioamorim52@gmail.com](mailto:antonioamorim52@gmail.com)