

GESTÃO ESCOLAR E AS NOVAS TECNOLOGIAS: DESAFIOS DA GESTÃO NO TRABALHO PEDAGÓGICO

GESTIÓN ESCOLAR Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS: DESAFÍOS DE LA GESTIÓN EN EL TRABAJO PEDAGÓGICO

Maria Antônia Alves Rosa

Universidade Estadual do Centro Oeste, Paraná, Brasil

mariaantoniaalvesrosa52@gmail.com| orcid.org/0009-0007-7465-3855

Suzete Terezinha Orzechowski

Universidade Estadual do Centro Oeste, Paraná, Brasil

sorzechowski@unicentro.br| orcid.org/000-0001-8368-0117

Resumo

Esse texto aborda como temática “Gestão Escolar e as Novas Tecnologias: desafios da gestão no trabalho pedagógico, tendo em vista as mudanças ocorridas a respeito do modo como as pessoas vivem, a forma como se relacionam umas com as outras, e o modo como trabalham, devido as grandes transformações tecnológicas, a escola como ambiente de educação e socialização precisou e precisa discutir e analisar tais transformações. Neste contexto grande é a responsabilidade da gestão escolar frente as inovações, contribuindo para que essas ferramentas sejam incorporadas à prática pedagógica. Uma busca com o propósito de conectar perspectivas diversas, descobertas de estudiosos que investigam o tema nos traz possibilidades para pensar o papel da gestão pedagógica em relação às novas tecnologias a partir da realidade paranaense.

Palavras-chave: Gestão Escolar; TIC; contribuições tecnológicas; prática pedagógica

PEDAGOGICAL WORK MANAGEMENT AND NEW TECHNOLOGIES: CHALLENGES AND NEEDS IN THE REALITY OF PARANÁ.

Abstract

This text addresses the theme “School Management and New Technologies: management challenges in pedagogical work, taking into account the changes that have occurred regarding the way people live, the way they relate to each other, and the way how they work, due to major technological transformations, the school as an environment for education and socialization needed and needs to discuss and analyze such transformations. In this context, school management is highly responsible for innovations, contributing to these tools being incorporated into pedagogical practice. A search with the purpose of connecting diverse perspectives, discoveries from scholars who investigate the topic, brings

A R T I G O

Esta obra está licenciada sob uma licença Creative Commons Atribuição - Não comercial - Compartilhar igual 4.0 Internacional.



us possibilities to think about the role of pedagogical management in relation to new technologies based on the reality of Paraná.

Keywords: School Management; ICTs; technology contributions; pedagogical practice

GESTIÓN DEL TRABAJO PEDAGÓGICO Y NUEVAS TECNOLOGÍAS: DESAFÍOS Y NECESIDADES EN LA REALIDAD DE PARANÁ.

Resumen

Este texto aborda el tema “Gestión Escolar y Nuevas Tecnologías: desafíos de gestión en el trabajo pedagógico, teniendo en cuenta los cambios que se han producido en la forma de vivir, de relacionarse y de trabajar de las personas, debido Ante las grandes transformaciones tecnológicas, la escuela como entorno de educación y socialización necesitaba y necesita discutir y analizar tales transformaciones. En este contexto, la dirección escolar es altamente responsable de las innovaciones, contribuyendo a que estas herramientas se incorporen a la práctica pedagógica. Una búsqueda con el objetivo de conectar diversas perspectivas, descubrimientos de estudiosos que investigan el tema, nos trae posibilidades para pensar el papel de la gestión pedagógica en relación a las nuevas tecnologías a partir de la realidad de Paraná.

Palabras clave: Gestión Escolar; TIC; contribuciones tecnológicas; práctica pedagógica.

Introdução

O presente artigo tem como objetivo apresentar o papel que a gestão escolar tem na implementação das novas tecnologias educacionais, visto que as inovações tecnológicas estão cada vez mais presentes e com mais intensidade em todos os âmbitos da sociedade. Com o aparecimento dessas novas tecnologias sobrechega uma transformação social, e a escola enquanto componente fundamental da sociedade, vem adequando suas práticas com o objetivo de acompanhar essas transformações, sendo necessário incorporar no cotidiano escolar as modernizações, as inovações e o que se tem de mais atual no mundo contemporâneo. Hoje, mais do que nunca, o profissional do futuro necessita ter a competência de saber utilizar as novas tecnologias a seu favor. Entretanto nem todos os educadores estão preparados para essa imersão e, os gestores das escolas encontram-se em meio a uma novidade que lhes vai sendo imposta para depois promoverem-se os devidos cursos informativos e/ou formativos. Segundo o Estado do Paraná foram ofertados cursos para atender tal demanda, porém poucos são os professores interessados, no entanto, nada comprovado em pesquisas científicas. No

primeiro momento as tecnologias foram sendo oferecidas e discutidas conforme a necessidade do professor. Era o professor que se ocupava de compreender como as tecnologias poderiam ser utilizadas em sua disciplina. Depois, a partir do Ensino Remoto, por conta da pandemia da COVID-19, uma avalanche de plataformas foi sendo impulsionada para dentro das escolas em todas as disciplinas, sem interesse sobre o desejo do professor, nem discussões sobre objetivos, interesses e contribuições.

Para que seja possível alcançar objetivos são estabelecidas funções e responsabilidades dentro da Instituição, dando forma à estrutura organizacional com base na compreensão da divisão de tarefas e relacionamentos internos. A burocracia é inerente, especialmente em escolas vinculadas ao sistema educacional, onde uma autoridade legal define níveis hierárquicos e regras impessoais para seleção, carreira, remuneração e operação. Para Libâneo “A gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos.”

Sendo assim, entende-se como Equipe Gestora, a Direção e a Equipe Pedagógica (Pedagogos, Coordenação e Orientação Pedagógica), secretaria escolar, pois esses serão os responsáveis pela organização da escola, no entanto, sempre em conjunto com os docentes e demais colaboradores que desempenham as demais funções, dentro de uma Gestão Participativa.

A tarefa da equipe gestora diante dessas grandes mudanças não é nada fácil, pois precisa agir de modo a facilitar e proporcionar primeiramente o acesso dos alunos a essas tecnologias, e além disso garantir que essas sejam utilizadas de forma a auxiliar no aprendizado, e promover o aluno como protagonista do processo de ensino-aprendizagem.

Portanto o objetivo geral da pesquisa é apresentar o papel que a gestão educacional tem frente às novas tecnologias educacionais e como contribuirá para que essas ferramentas sejam analisadas e incorporadas à prática pedagógica, tendo como objetivos específicos: Identificar como o gestor identifica quais as necessidades e possibilidades que a escola tem no que diz

respeito à tecnologia; verificar como o diretor atua desde a burocracia para aquisição dos aparelhos tecnológicos, até a implantação dessas tecnologias dentro da escola. Frente a precariedade desses aparelhos muitas vezes, a incorporação desses em sala, de modo a garantir que esses sejam utilizados de maneira adequada e que atenda a todas as turmas, todas as disciplinas, todos os alunos e professores; identificar de que modo o pedagogo orienta os professores no uso das tecnologias na prática pedagógica, visto que muitas vezes há certas dificuldades no que diz respeito a formação necessária para utilização de certas tecnologias.

O interesse em estudar a temática foi pautado na preferência e interesse na área de Gestão Escolar, atrelado a percepção da importância de se pensar qual o papel da gestão frente às novas tecnologias incorporadas na escola devido à grande transformação digital que o mundo vem passando. Nesse contexto, elegeu-se a seguinte problemática: Como as novas tecnologias estão sendo gestadas dentro da escola?

Considerando isso, este estudo se originou da pesquisa por outros artigos que enriquecem o tema, com o propósito de conectar perspectivas diversas, descobertas de estudiosos que investigaram tanto por meio de revisão bibliográfica. o artigo se apresenta em 3 sessões, na primeira aborda-se alguns conceitos sobre a gestão e as tecnologias. Na segunda sessão aproxima-se a tecnologia e o trabalho da gestão escolar, trazendo a reflexão sobre a formação continuada e apresentando as plataformas mais utilizadas pela secretaria estadual de educação do Paraná. As considerações finais estão na terceira sessão e refletem algumas possibilidades de avanço.

1. GESTÃO ESCOLAR E AS TECNOLOGIAS, ALGUMAS APROXIMAÇÕES

1.1 O que é Gestão escolar?

A gestão escolar refere-se ao conjunto de práticas e processos utilizados para manter uma instituição de ensino. Envolver uma coordenação e organização de recursos humanos, financeiros, materiais e pedagógicos para garantir o bom funcionamento da escola e a promoção de um ambiente

propício ao ensino e aprendizagem. Algumas das principais áreas de atuação da gestão escolar incluem:

Administração Financeira: Gerenciamento dos recursos financeiros da escola, incluindo orçamento, controle de despesas, captação de recursos, entre outros.

Recursos Humanos: Seleção, capacitação, avaliação e motivação dos profissionais que compõem o corpo docente e administrativo da escola.

Planejamento Pedagógico: Desenvolvimento de estratégias educacionais, definição de currículo, métodos de ensino, avaliação de alunos, entre outros aspectos relacionados ao processo educativo.

Infraestrutura e Logística: Gerenciamento de recursos materiais, como salas de aula, laboratórios, bibliotecas, além da manutenção e segurança do espaço físico.

Relacionamento com a Comunidade: Estabelecimento de parcerias com a comunidade local, pais, e demais stakeholders, organizando a integração da escola com seu entorno.

Avaliação Institucional: Monitoramento e avaliação contínua do desempenho da escola, tanto em termos acadêmicos quanto administrativos, buscando melhorias constantes.

A gestão escolar é fundamental para garantir a eficiência e a qualidade do processo educativo, promovendo um ambiente propício ao desenvolvimento integral dos estudantes e à formação de cidadãos críticos e preparados para os desafios da vida. Além disso, uma boa gestão escolar contribui para o fortalecimento da comunidade escolar e para a construção de uma cultura institucional positiva. Para Libâneo (2015, p.2) as práticas de organização da escola são práticas educativas, ou seja, não educamos e ensinamos nossos alunos apenas na sala de aula, também as formas de organização e gestão educam, o contexto institucional educa, o ambiente educa.

Ou seja, é importante manter a compreensão de que o ambiente institucional e sociocultural está presente na instituição, implica afirmar que os métodos de operação da instituição são práticas formativas, elas formam e instruem, facilitam aprendizagens, ocasionam transformações no modo de conceber e agir das pessoas. Isso pode ser verificado desde a ideia de administração que prevalece na instituição, a configuração de administração, o procedimento de decisão, as maneiras de interação entre as pessoas, até o método como se dá a entrada das crianças na sala de aula, a interação do pessoal administrativo com os alunos, a interação entre as professoras, a distribuição da alimentação, a higiene dos banheiros, a limpeza, etc. Para Heloísa Lück:

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais.” (LÜCK 2006, p.21)

Para que não seja visto como algo isolado, é importante a compreensão de que a gestão precisa estar presente no dia a dia da escola, não só no que diz respeito a aspectos burocráticos, mas educativos e pedagógicos. Para isso é importante um trabalho colaborativo, onde primeiramente a gestão precisa tomar ciência e ter bem claro o seu papel na instituição, de modo que possa elucidar aos professores e demais funcionários da instituição quanto ao seu trabalho, para que assim possa haver um respeito mútuo entre as partes, de modo que cada um saiba a sua importância e papel, e assim se torne uma instituição que caminhe tendo o mesmo objetivo.

Apesar de certa falta de autonomia, as escolas têm a capacidade e a necessidade de flexibilizar essas estruturas por meio de arranjos como direção colegiada, eleição de dirigentes, gestão participativa e conselhos. A análise dos elementos da estrutura organizacional, muitas vezes delineados em regimentos escolares ou legislações, é essencial para compreender esses

arranjos. Cada instituição escolar possui uma estrutura interna, frequentemente representada por um organograma, que reflete a concepção de organização e gestão. Essa estrutura pode assumir diferentes formas, como desenhos geométricos detalhados no modelo técnico-racional, ou desenhos circulares destacando a integração nos modelos autogestionário e democrático-participativo. Nessa perspectiva, a organização escolar define-se como:

“Assim, a organização escolar define-se como unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais.” (LIBÂNEO, 2013, p.437)

As atribuições dentro da escola no geral, são divididas da seguinte maneira: O Conselho Escolar, que possui atribuições consultivas, deliberativas e fiscais, envolvendo aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros; A direção, composta pelo diretor e vice diretor, que coordena todas as atividades, atendendo às leis e regulamentos; O setor técnico-administrativo que engloba secretaria, biblioteca, zeladoria, vigilância, serviços auxiliares e multimeios; O setor pedagógico inclui a coordenação pedagógica e orientação educacional, desempenhando funções variadas; O corpo docente, composto pelos professores; Associação de Pais e Mestres (APM) e o Grêmio Estudantil. Nesse sentido, para Libâneo:

“a racionalização dos recursos e a coordenação do esforço coletivo em função dos objetivos se efetivam por meio de estruturas e processos organizacionais, que podem ser designados, também, como funções: planejamento, organização, direção e controle. Na escola, essas funções aplicam-se tanto aos aspectos pedagógicos (atividades-fim) quanto aos técnico-administrativos (atividades-meio), ambos impregnados do caráter educativo, formativo, próprio das instituições educacionais [...]. Há várias concepções e modalidades de gestão: centralizada, colegiada, participativa, cogestão.” Assim, a organização escolar define-se como unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais.” (LIBÂNEO, 2013, p.437 e 438)

Sendo assim, cabe falar do modelo de Gestão Escolar Participativa, que é o modelo de gestão ideal para que seja possível exercer a democracia, dando

autonomia a todos os membros da escola, sendo esse também o modelo legal presente na constituição federal e na Lei de Diretrizes e Bases. Libâneo define o conceito de participação:

O conceito de participação fundamenta-se no princípio da autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a condução da própria vida. Como a autonomia se opõe às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições dá-se pela participação na livre escolha de objetivos e processos de trabalho e na construção conjunta do ambiente de trabalho. (LIBÂNEO, 2013, p.451)

Diante disso, verifica-se que a administração participativa é um formato de gestão que visa incentivar a participação efetiva de todos os integrantes da comunidade escolar, tanto na definição de metas e estratégias quanto na tomada de decisões.

Por conseguinte, a participação em sentido pleno é caracterizada pela mobilização efetiva dos esforços individuais para a superação de atitudes de acomodação, de alienação, de marginalidade, e reversão desses aspectos pela eliminação de comportamentos individualistas, pela construção de espírito de equipe, visando a efetivação de objetivos sociais e institucionais que são adequadamente entendidos e assumidos por todos. (LÜCK, 2006, p.30 e 31)

Esse modelo democrático de gestão se distingue de abordagens centralizadas e hierárquicas, onde o poder de decisão está concentrado em um grupo seleto. Ao contrário da gestão convencional, destaca-se pela inclusão e reconhecimento da colaboração de todos os participantes.

2. A TECNOLOGIA NA EDUCAÇÃO

No que se diz respeito à Educação, são diversas as possibilidades trazidas pela tecnologia, pois a partir dela é possível ter o acesso à informação e conteúdo, de maneira muito mais rápida e eficaz, sendo essas em tempo real, com liberdade geográfica, tendo assim a possibilidade de ocorrer diversos processos educacionais. No entanto, é possível fazer alguns questionamentos no que se diz respeito ao acesso às informações e conteúdo no ambiente educacional, como, os instrumentos tecnológicos digitais estão sendo utilizados com as potencialidades que oferecem? Para Lévy (1999), as aulas

devem estar correlacionadas com o ciberespaço, podendo até nesse processo de construção do conhecimento, transpor os muros da escola, criando um ambiente virtual. Sendo assim, é necessário que se entenda que não se faz importante somente a inserção das tecnologias digitais, mas o desenvolvimento cognitivo, a partir da mediação entre o aluno e a tecnologia. A utilização das tecnologias digitais por si só não assegura inovação educacional, a menos que estejam vinculadas a uma compreensão epistemológica da prática científica e educacional.

Dessa forma, considerar as tecnologias digitais para fins educacionais possibilita a interação entre as pessoas envolvidas, permitindo que colaborem e desenvolvam habilidades cognitivas de negociação e refutação. Essencialmente, promove a autoria, transformando os estudantes em protagonistas verdadeiramente engajados em seu processo de aprendizagem.

“As TICs possibilitam novas maneiras de interação e mediação pedagógica trazendo diferentes perspectivas e possibilidades no processo de ensino e aprendizagem, onde todos os envolvidos neste processo, gestores, educadores, professores, tutores, coordenadores, pais e alunos são participantes importantes e também agentes de mudança para um ensino de qualidade e ao mesmo tempo em que acompanhem as novas maneiras de gerar e transmitir conhecimento.” (FRANÇA, 2010, p. 108).

Diante disso, fica claro que o uso da tecnologia deve vir atrelado a um sentido dentro da escola, para que não se torne algo prejudicial, sendo inicialmente papel da equipe de gestão educacional contribuir de maneira positiva para que tais ferramentas sejam inseridas no contexto pedagógico, de forma a transformar o aluno no protagonista do seu processo de ensino-aprendizagem. Pois somente o uso das tecnologias não garante que se tenha um processo de aprendizagem significativo.

“Por outro lado, educar em uma sociedade da informação significa muito mais que treinar as pessoas para o uso das tecnologias de informação e comunicação: trata-se de investir na criação de competências suficientemente amplas que lhes permitam ter um atuação efetiva na produção de bens e serviços, tomar decisões fundamentadas no conhecimento, operar com fluência os novos meios e ferramentas em seu trabalho, bem como aplicar criativamente as novas mídias, seja em usos simples e rotineiros, seja em aplicações mais sofisticadas.” (ELIAS, SILVA, SILVA, 2019, p. 7)

Nesse contexto, se faz necessária a pergunta: “Tecnologia ou metodologia?” mais que usar as ferramentas tecnológicas, se trata de como usá-la, porque, quando e para quê? Muitas vezes o professor até faz o uso de novas tecnologias, mas mesmo assim sua aula não se torna atrativa, pois a metodologia dele ainda se mantém a mesma. Por isso é necessário que o professor busque o novo, mas com uma análise mais aprofundada sobre o uso que fará sobre essas inovações. Não significa ter que abandonar tudo o que utilizava antes, mas saber usar o que já sabe como ponte complementando com as tecnologias a possibilidade de ir além do já proposto.

E aí surge mais um desafio para o gestor, para que possa orientar o professor a ser um profissional que tem um trabalho em constante processo de mudança, antenado às novidades, aberto ao “aprender a aprender”, para poder ensinar mais e melhor. No entanto é necessário que primeiramente o gestor conheça a realidade da escola onde trabalha, para que possa orientar o professor a melhor desenvolver seu trabalho aliado às tecnologias que lhes estão dispostas, portanto, não se trata de somente ter muitas novas tecnologias a disposição, mas saber usá-las, inovando sempre, por mais simples que seja a tecnologia utilizada que ela seja um meio para uma aprendizagem significativa, ou seja, que o aluno apreenda o que está sendo desenvolvido e saiba fazer uso em seu cotidiano.

Neste contexto é fundamental as análises que precisam ser encaminhadas entre os professores de uma mesma escola. O papel da gestão como processo pedagógico democrático que se implementa para apoiar o processo didático-pedagógico contempla em si a dinâmica da discussão entre seus pares. Portanto ampliar os espaços de discussão e análises sobre o uso das tecnologias na educação precisam ser conquistados para aprofundar o planejamento dirimindo as principais dificuldades.

2.1 O Gestor Escolar e a implantação e uso das TICs

Como já mencionado, para que o gestor educacional desenvolva um bom trabalho é necessário que esse materialize práticas democráticas, solidárias e participativas dentro da escola, e não é diferente com a implantação das TICs (Tecnologias da Informação e Comunicação) no interior da escola. A equipe gestora tem o papel de facilitar a implantação dessas tecnologias, de modo a garantir que essas sejam bem utilizadas e sejam para todos. Conforme Almeida (2002) “sem a participação dos gestores, as atividades se restringem a práticas esparsas em sala de aula.” (p. 05). Segundo Silva e Viana:

“A equipe gestora tem um significativo papel em contribuir para o uso de modo apropriado das tecnologias no contexto escolar. A organização dos espaços em que se pode trabalhar com os recursos tecnológicos, os profissionais responsáveis pelas atividades, assim como formações continuadas para os profissionais, são relevantes ações para viabilizar alternativas no desenvolvimento e no uso das tecnologias na escola.” (SILVA, VIANA, p.188, 2019)

Nesse sentido, se faz necessário que os gestores compreendam que o uso das tecnologias não se limita somente ao uso de laboratórios de informática, televisores e tablets, vai além do processo de incorporação de estratégias pedagógicas para o ensino e aprendizagem, da pesquisa e da interação entre estudantes e conhecimento. As inovações tecnológicas são instrumentos para expandir os canais de comunicação, tanto interna quanto externamente. Isso ocorre porque a divulgação das atividades e projetos à comunidade à qual a escola está vinculada é um recurso essencial para promover a interação entre a instituição de ensino, os pais e a comunidade. E possa a partir desse entendimento promover espaços de discussão e análise onde a equipe de professores, de modo mais seguro e aprofundado, possa usar as tecnologias didaticamente.

A conexão entre escola e comunidade, facilitada pela internet e mídias sociais, emerge como um elemento singular na criação de um ambiente dinâmico e vanguardista. A equipe educacional da instituição desempenha o papel crucial de viabilizar o acesso da comunidade local às

variadas iniciativas promovidas, mediante a divulgação dos desempenhos e das distintas plataformas que permeiam a rotina de muitos integrantes do ambiente escolar, tanto interna quanto externamente.

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

Dessa forma, de nada adianta a equipe gestora querer incorporar o uso das TIC nas práticas do professor em sala de aula, se os próprios gestores não se utilizam dos recursos tecnológicos. Portanto é possibilitar um ambiente inovador e atmosfera propícia à reflexão e experimentação, a partir de um bom planejamento, liderança e uma gestão democrática, a qual representa um terreno de mobilização das habilidades e do comprometimento das pessoas de forma coletiva, de modo que, por meio de sua participação ativa e competente, impulsionem a concretização dos objetivos educacionais. Assim utilizando os recursos tecnológicos em todos os processos possíveis dentro da escola.

Diante de tudo, pode-se dizer que o primeiro passo a ser tomado no que tange a gestão educacional, seria garantir que esses artefatos tecnológicos cheguem até a escola. É exatamente nesse ponto que muitas vezes se encontra os primeiros desafios, pois de maneira geral, um gestor da rede privada terá muito mais facilidade em garantir que esses artefatos cheguem até a escola, do que um gestor da rede pública. Nesse sentido, o governo federal ¹implementou o Programa Educação Conectada, como uma política para o desenvolvimento da educação básica pela universalização do acesso à internet de alta velocidade e fomento ao uso pedagógico de tecnologias digitais na Educação Básica. Buscando

¹ Decreto n. 9.204, de 23 de novembro de 2017, Portaria n. 1.602, de 28 de dezembro de 2017, do Ministério da Educação, em novembro de 2017.

Promover iniciativas para adequar o ambiente educacional à recepção de conexão de internet de alta velocidade, concedendo aos educadores a oportunidade de explorar novos materiais educativos e oferecer aos estudantes a experiência com as mais recentes tecnologias educacionais.

Conforme instituído em decreto:

“Art. 3º São princípios do Programa de Inovação Educação Conectada: I - os que regem a administração pública; II - equidade de condições entre as escolas públicas da educação básica para uso pedagógico da tecnologia; III - promoção do acesso à inovação e à tecnologia em escolas situadas em regiões de maior vulnerabilidade socioeconômica e baixo desempenho em indicadores educacionais; IV - colaboração entre entes federados; V - autonomia de professores na adoção da tecnologia para a educação; VI - Estímulo ao protagonismo do aluno; VII - acesso à internet com qualidade e velocidade compatíveis com as necessidades de uso pedagógico dos professores e dos alunos; VIII - amplo acesso a recursos educacionais digitais de qualidade; e IX - incentivo à formação de professores e gestores em práticas pedagógicas com tecnologia e para uso de tecnologia.” (BRASIL, 2017).

Como sabemos, a lei não garante que de fato vá ocorrer o que nela descreve, no entanto, dá a possibilidade de se exigir o direito ali proposto, dessa forma, cabe ao diretor escolar verificar se a secretaria de educação está proporcionando os artefatos à escola, e a partir daí cobrar, se necessário, dentro de suas possibilidades. Além disso, o Projeto Político das Escolas deve ser adequado a esta nova demanda e os professores podem apresentar projetos que evidenciem a importância de informatizar a unidade escolar, ou seja, ser equipada com um Laboratório de Informática Educacional, além dos demais recursos tecnológicos para cada disciplina.

É no Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola que se inclui o uso das tecnologias nos processos de aprendizagem, desse modo, já se incorporam para os docentes a visão da importância da inclusão dessas tecnologias dentro das práticas em sala de aula. Além de possibilitar a participação da equipe, dando oportunidade de todos contribuírem com ideias e garantir a continuidade no processo de incorporação das TIC no caso de mudança de gestão. Para Silva e Viana:

“A vivência dos objetivos estabelecidos no PPP da escola, de forma interativa, possibilita a inovação das posturas educativas de todos os profissionais, assim como a concretização do papel da equipe gestora a fim de consolidar ações favoráveis ao desenvolvimento das práticas escolares.” (SILVA, VIANA, 2019, p.184).

Sendo assim, ao incluir o uso das TIC no PPP da escola, é necessário pensar qual o impacto que essa tem em cada integrante como sujeito singular, como esse irá utilizá-la em seus afazeres do dia a dia, e na resolução de problemas, como se tornar um agente no processo de aprendizagem, e um agente de transformação da sociedade, de modo a utilizar as tecnologias a seu favor, e não as deixar dominar a sua vida. Nesse sentido, no que diz respeito às dificuldades encontradas pela equipe gestora, também há a maneira como os docentes reagem à incorporação das TICs. A grande maioria desses docentes não têm familiaridade com o uso das tecnologias, utilizam a internet de forma superficial, além de que muitos desses docentes têm certa resistência para atualizar a metodologia usada e incorporar o uso das tecnologias dentro das práticas pedagógicas. Alguns professores veem na tecnologia um certo “pânico”, esses docentes são considerados segundo Marc Prensky (2000) “imigrantes digitais, enquanto os alunos são “nativos digitais”, pois estes em sua maioria já nasceram na era da tecnologia, inseridos desde cedo nesse contexto, e a geração da qual os docentes são veio sendo inserida nesse contexto tecnológico depois de um tempo.

2.2 Formação continuada

Um das atribuições da gestão escolar é auxiliar o professor nesse processo, além de incentivar o uso das tecnologias em suas práticas pedagógicas é necessário que o gestor oriente o professor de modo que esse possa compreender criticamente o processo didático a ser empregado no seu planejamento de aula. Neste processo é imprescindível espaços de aprofundamentos e orientações de apoio sempre que necessário. Portanto é indispensável a formação continuada de professores dentro dos Projetos

Políticos Pedagógicos. Para Libâneo (1998, p. 4 e 5):

A formação continuada é, hoje, uma necessidade inadiável de desenvolvimento e atuação profissional, mas é preciso considerar alguns requisitos. Primeiro, a formação continuada precisa alavancar-se nas necessidades das escolas e dos problemas da prática identificados pelos professores. (...) Segundo, é preciso considerar o estágio de conhecimentos e experiências em que se encontram os professores “em treinamento”, isto é, seus saberes de experiência, de conhecimentos específicos das matérias e saberes pedagógicos necessários para o ensinar, para ajudá-los na construção de sua identidade profissional (Pimenta, 1997). (...) O terceiro requisito diz respeito aos formadores de professores. São eles: os pesquisadores da área mais procurados para conferências, professores que atuam no ensino básico e nas universidades convidados para as palestras nos cursos e encontros, coordenadores pedagógicos das escolas, autores de livros didáticos, entre outros. O mínimo que se espera desses profissionais é que considerem as características pessoais e de formação e a realidade de atuação profissional dos professores aos quais irão expor suas ideias (LIBÂNEO, 1998, p. 4 e 5).

No Estado do Paraná o governador afirmou que “No Paraná o professor não gasta mais tempo preparando aula” (Jornal Plural)². Entretanto, é a análise crítica dos professores que socializadas, levam ao desenvolvimento do aluno a possibilidade de crescimento cognitivo. Não é a mera repetição de conteúdo dentro das plataformas instaladas que promovem a educação de qualidade. Ainda sobre a formação continuada de professores Oliveira (2012, p.18) salienta:

um direito de todos os profissionais da educação, além de seu oferecimento ser também um dever das instituições nas quais estes profissionais atuam, sendo fundamental, portanto, que as condições para a operacionalização da formação continuada sejam criada e garantidas.(OLIVEIRA, 2012, p.18).

Sendo assim, não seria diferente no que diz respeito ao uso e incorporação das TICs. O professor tem o direito de ter a formação necessária para que saiba utilizar essas tecnologias em sala de aula de forma significativa, no entanto, sabemos que na maioria das vezes isso não acontece. Nesse sentido, a equipe gestora tem autonomia para agir de modo a garantir que os professores possam ter a formação necessária, por meio de encontros sistemáticos e rodas de conversa que promovam a troca e a socialização das experiências na busca da

² Disponível em <https://www.plural.jor.br/colunas/caixa-zero/ratinho-diz-que-professor-nao-precisa-mais-gastar-tempo-preparando-aula-veja-reacoes/>

qualidade social do processo educativo.

Para Imbernón (2000), a constante capacitação dos educadores deve ser fundamentada na análise crítica que os professores fazem de sua atuação, possibilitando a revisão de suas posturas, teorias subjacentes, entre outros aspectos. Desse modo, é possível vivenciar um procedimento de autoavaliação em relação à sua prática pedagógica. Então faz parte do trabalho do gestor entender a importância e necessidade de constante formação do docente, ainda mais na área da tecnologia, por se tratar de algo, como já mencionado, no geral ainda muito desconhecido pela grande parte dos docentes.

2.2 As plataformas mais usadas nas escolas estaduais do Paraná

Dentro do contexto das diversas tecnologias disponíveis a serem utilizadas em sala de aula, estão as plataformas digitais, que são espaços digitais que facilitam conexões, transações e a troca de informações entre pessoas, organizações e empresas. Possibilitam a produção, distribuição e consumo de conteúdo na internet, englobando plataformas de mídia social, aplicativos, páginas web e serviços online. No que se refere ao Estado do Paraná, algumas plataformas digitais foram incorporadas dentro da escola.

A atual Reforma do Ensino Médio, proposta pela Medida Provisória - MP nº 746/2016 (Brasil, 2016), Lei nº 13.415/2017, desde a sua anúncio (por medida provisória) até o momento, é permeada de polêmicas e como resposta eclodido movimentos de resistência por todoo país (Ratier, 2023). De acordo com declarações da SEED-PR, o Novo Ensino Médio proporcionou a implementação de novas tecnologias nas escolas da rede:

Com as mudanças do Novo Ensino Médio e a implementação de novas tecnologias na escola, as salas de aula da rede estadual do Paraná estão mais dinâmicas e interativas. Os estudantes, agora, aprendem sobre temas como cultura digital e organização das finanças — e fazem isso com o auxílio de plataformas digitais e de conteúdo multimídia,

que os professores podem apresentar por meio de TV e computador, presentes em cada uma das 22,5 mil salas de aula da rede (Paraná, 2022c).

A lei altera significativamente a organização do Ensino Médio brasileiro, estabelecendo, dentre as alterações mais expressivas, elementos referentes ao currículo e ao financiamento, tais como: a divisão curricular entre uma parte comum e uma parte diversificada; estabelece que parte da oferta pode ser realizada à distância; prevê novas possibilidades de convênios e parcerias com o setor privado, entre outros (Brasil, 2017). Para Cássio e Goulart:

Pesquisas recentes oferecem subsídios sobre o cenário que se desenha diante da implementação nas diferentes redes de ensino, o que já permite elencar alguns aspectos em evidência, a saber: 1) o protagonismo de agentes do setor privado nas ações de implementação, como fundações e institutos ligados ao empresariado, com o estabelecimento de um novo nicho de mercado com contratos e destinação de recursos públicos para a inserção de plataformas, materiais prontos e currículos; 2) A fragmentação curricular e a introdução de componentes e arranjos curriculares sem base científica e com objetos difusos, como aulas de “brigadeiro caseiro” e “mundo pet”, que expressa o esvaziamento do currículo; 3) a intensificação e controle do trabalho docente, subordinado à plataformas e materiais padronizados, e a processos avaliativos; entre outros (CÁSSIO; GOULART, 2022, p. 4).

Em 2019 o Estado do Paraná criou a “Escola Digital”, a qual se trata de um recurso educacional digital da Secretaria de Estado da Educação do Paraná (Seed-PR). Que tem o intuito de disponibilizar plataformas, ferramentas e conteúdo para alunos, professores e gestores da educação básica. Dentro do Portal é possível ter acesso à algumas plataformas utilizadas nas escolas do Paraná, sendo essas:

- “Desafio Paraná” tem o intuito de ser uma “plataforma para lições de casa”, em que os/as estudantes devem responder de “10 ou 12 questões por dia” que irão compor o processo avaliativo e “corresponderão a 30% da nota do trimestre” atribuído pela Inteligência Artificial, que abarca exercícios de todos os componentes curriculares da Formação Geral Básica. (Paraná, 2023^a)³

³ Disponível em: <https://quizizz.com/?lng=pt-BR>

- “Edutech”, faz parte do Programa desenvolvido em contraturno escolar, com a finalidade de apresentar e/ou aprimorar o conhecimento dos estudantes em Programação. O Programa Edutech tem como público-alvo os estudantes da rede estadual de ensino matriculados no Ensino Fundamental (6º ao 9º ano) e no Ensino Médio. (Paraná, 2023^a)⁴
- “Inglês Paraná” que tem como objetivo principal favorecer o processo de ensino e aprendizagem da Língua Inglesa em nossa rede, o Programa Inglês Paraná. O programa conta com uma plataforma, que oferece um curso on-line completo de Língua Inglesa, seguindo o Quadro Comum Europeu de Referências para Línguas (CEFR), contemplando habilidades da BNCC e objetivos de aprendizagem previstos para cada etapa do nosso currículo. (Paraná, 2023^a)⁵
- “Leia Paraná”, que tem como objetivo fomentar o gosto pela leitura, desenvolver competências leitoras, fortalecer o hábito de ler nas diferentes áreas do conhecimento e contribuir para o desenvolvimento da cultura digital. (Paraná, 2023^a)⁶
- Matemática Paraná - Khan Academy”, com o objetivo de promover o aprendizado por domínio, isto é, um estudante precisa dominar totalmente um conceito antes de iniciar outro mais avançado. As atividades visam fortalecer a base de conhecimento dos estudantes e apoiar a recuperação da aprendizagem nos casos de eventuais lacunas observadas ao longo do processo escolar. (Paraná, 2023^a)⁷
- Matemática Paraná – Matific, uma plataforma digital focada na aprendizagem baseada em jogos de Matemática para alunos do Ensino

4 Disponível em: <https://cursos.alura.com.br/edutech>

5 Disponível em: https://professor.escoladigital.pr.gov.br/ingles_parana

6 Disponível em:
https://professor.escoladigital.pr.gov.br/plataformas_educacionais/leia_parana

7 Disponível em:
https://professor.escoladigital.pr.gov.br/plataformas_educacionais/matematica_parana_khan_academy

Fundamental, motivando a aprendizagem Matemática com atividades e métodos inovadores junto à tecnologia. (Paraná, 2023^a)⁸

- “Redação Paraná”, com o objetivo de apoiar os estudantes da Rede no desenvolvimento da escrita por meio de redações de gêneros textuais diversos e temáticas atuais e, assim, promover o letramento digital. (Paraná, 2023^a)⁹
- “Robótica Paraná”, que disponibiliza projetos de robótica, aulas e desafios. (Paraná, 2023^a)¹⁰
- “Sala Virtual Paraná”, que a partir da utilização da plataforma “Google Sala de Aula”, cria uma sala de aula virtual, onde os professores postam as atividades e a turma tem acesso para realiza-las. (Paraná, 2023^a)¹¹
- “RCO+aulas” é um módulo de planejamento que está disponível no Registro de Classe Online (RCO). Nele, o professor encontra planos de aula específicos para suas disciplinas e séries para as quais leciona, com sugestões pedagógicas e encaminhamentos metodológicos. (Paraná, 2023^a)¹²
- “Reconhecimento Facial”, no qual professores/as devem fotografar os/as estudantes a fim de realizar a chamada via reconhecimento facial, visando a otimização do “tempo perdido”, em substituição à chamada realizada oralmente.

Fica claro que as plataformas digitais têm a capacidade de influenciar e impulsionar transformações na própria estrutura e administração do trabalho educacional e, conseqüentemente, no alcance ao conhecimento científico e no direito à educação, desafiando uma formação emancipadora e construindo a compreensão das condições sociais objetivas contraditórias e seus impactos preocupantes.

8 Disponível em: https://professor.escoladigital.pr.gov.br/plataformas_educacionais/matematica_parana_matific

9 Disponível em: https://professor.escoladigital.pr.gov.br/redacao_parana

10 Disponível em: <https://aluno.escoladigital.pr.gov.br/robotica>

11 Disponível em: <https://classroom.google.com/>.

12 Disponível em: https://professor.escoladigital.pr.gov.br/rco_mais_aulas

No entanto, a execução da Reforma do Ensino Médio e a utilização das plataformas digitais indicam um panorama de aumento e maior controle sobre a atividade do professor e sobre os programas de estudo, em que as tecnologias têm assumido uma função de monitoramento, conforme Zuboff (2020). Além de que somente o uso dessas plataformas não garantem o aproveitamento e aprendizado do aluno.

É possível encontrar diversas matérias e reportagens feitas a partir de pesquisas e discussões sobre o uso das plataformas digitais. Na sua maioria trazem os impactos do trabalho pedagógico mediado por plataformas digitais, especialmente no contexto da Reforma do Ensino Médio na rede pública do Paraná, trazem resultados que indicam que a Reforma do Ensino Médio e a adoção de plataformas digitais podem resultar em processos de regulação, vigilância e controle que desqualificam o trabalho docente, promovem a privatização e prejudicam a formação educacional, contribuindo para agravar as desigualdades no cenário educacional.¹³

Reportagens realizadas por diversos órgãos de imprensa e publicadas virtualmente tecem algumas análises e críticas sobre a realidade concreta enfrentada dentro das escolas. Em pesquisa realizada constatou-se que “apenas 45,2% das escolas do Paraná têm conexão com a internet. Em todo Paraná apenas 45,2% das escolas têm conexão com a internet, ou seja, 3.339 locais, segundo o Governo Federal. Para ampliar o acesso, os ministérios da Educação e das Comunicações lançaram a estratégia nacional de Escolas Conectadas e prometem universalização do acesso até 2026.¹⁴ Além de que a obrigatoriedade do uso dessas plataformas é fator de grande insatisfação, pois

13 Disponível em: <https://appsindicato.org.br/plataformas-digitais-no-parana-estimulam-a-vigilancia-e-esvaziam-papel-doa-professora-aponta-artigo-cientifico/>

14 Disponível em: <https://www.plural.jor.br/noticias/vizinhanca/apenas-452-das-escolas-do-parana-tem-conexao-com-a-internet/>

segundo vários professores é sim benéfico oportunizar a entrada no estudante no ambiente digital, porém, não tem como garantir que o aluno tenha realmente realizado o que está nas plataformas, se tornando apenas um gerador de números, e não de aprendizagem, acaba por diminuir o tempo que o professor teria, dessa forma diminuindo a sua autonomia em planejar a aula, resumindo-a somente na utilização de plataformas e conteúdos propostos por ela.¹⁵

É neste contexto que muitos municípios vão se adaptando a esse novo paradigma educacional aplicando o uso de plataformas como se isso bastasse para melhorar e aprimorar a educação. Um exemplo é o município de Guarapuava/Pr que está “inovando” desde a educação infantil.

Entretanto é inegável que o processo de tecnologia da educação não é simples. Tampouco se resume ao processo de estruturação e ambientação. Como se destaca em estudos e reportagens analisados nessa pesquisa é fundamental que a prática pedagógica se estabeleça didaticamente. Para tanto a gestão, na equipe pedagógica, é de suma importância para que não se estabeleça um “faz de conta” que ensina e que aprende, com nova roupagem, agora tecnológica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa em questão apresentou como objetivo geral apresentar o papel que a gestão educacional tem frente às novas tecnologias educacionais e como contribuir para que essas ferramentas sejam analisadas e incorporadas à prática pedagógica. Tal intencionalidade foi devidamente atendida na investigação que realizamos para este momento de apresentação do Trabalho de Conclusão de Curso. Como resultado de nossa

15 Disponível em: <https://g1.globo.com/pr/parana/educacao/noticia/2023/10/05/uso-obrigatorio-de-apps-em-colegios-gera-impasse-entre-professores-e-governo-do-pr-transforma-a-escola-em-fabrica-de-numeros-e-indices.ghtml>

pesquisa pudemos concluir que, as plataformas utilizadas nas escolas do Paraná são: *Desafio Paraná, Edutech, Inglês Paraná, Leia Paraná, Matemática Paraná - Khan Academy, Matemática Paraná – Matific, Redação Paraná, Robótica Paraná, Sala Virtual Paraná, RCO+aulas, Reconhecimento Facial*. Foi possível também concluir que o uso das tecnologias não fica restrito somente ao uso das plataformas designadas pelo Estado, mas ao uso de diversos tipos de tecnologias disponíveis, sejam elas materiais ou digitais. Portanto o uso das tecnologias para o processo didático pedagógico escolar é algo ainda em construção, no qual é fundamental a compreensão de que o uso das tecnologias não se limita somente ao uso de laboratórios de informática, televisores e *tablets*, vai além do processo de incorporação de estratégias pedagógicas para o ensino e aprendizagem, da pesquisa e da interação entre estudantes e conhecimento. As inovações tecnológicas são instrumentos para expandir os canais de comunicação, tanto interna quanto externamente. Isso ocorre porque a divulgação das atividades e projetos à comunidade aos quais a escola está vinculada tornam-se um recurso essencial para promover a interação entre a instituição de ensino, os pais e a comunidade. A partir desse entendimento é fundamental promover espaços de discussão e análise onde a equipe de professores, de modo mais seguro e aprofundado, possa discutir e delinear processos para o uso das tecnologias didaticamente.

Sobre o contexto da gestão escolar, para diretores os desafios estão vinculados principalmente a conquista de estrutura e materiais, mas principalmente ao contexto da manutenção dos equipamentos já adquiridos pelas escolas. Pois seu uso abundante é algo que merece monitoramento técnico e manutenção adequada. Para o professor-pedagogo/coordenador pedagógico, aos integrantes da equipe gestora nas escolas, o desafio enfrentado está na criação de espaços de discussão e análise didático-pedagógica que se torna fundamental para que os professores compreendam

e implementem o uso das tecnologias com qualidade educativa.

Além disso, pudemos identificar que embora o uso das tecnologias possa acontecer dentro do processo educativo, a responsabilidade e compromisso com o processo adequado e satisfatório de aprendizagem no aluno depende do trabalho pedagógico do professor no processo de ensino. As plataformas não ensinam por elas mesmas, é fundamental a interação entre os sujeitos que são os verdadeiros protagonistas do processo ensino-aprendizagem.

Ao analisar de forma crítica, é possível perceber uma grande desilusão no que diz respeito ao uso das tecnologias em sala de aula, pois ao pensar nas grandes possibilidades que a tecnologia pode trazer para o aprendizado dos alunos pensa-se que essa vem totalmente para somar, o que muitas vezes não se imagina é que por conta das diversas plataformas que o governo impõe para uso obrigatório dos professores e alunos acaba que o uso da tecnologia dentro de sala de aula fique resumida a isso, não garantindo que o aluno realmente aprenda, e controlando o trabalho do professor dentro da sala de aula, tirando de certo modo a autonomia para que este possa preparar a aula utilizando diversos tipos de tecnologias que poderiam vir a acrescentar, pois o uso obrigatório de tais plataformas demanda de grande tempo.

Referências:

ALMEIDA, M. **Gestão de tecnologias na escola. Série “Tecnologia e Educação: Novos tempos, outros rumos”** - Programa Salto para o Futuro, setembro, 2002. Disponível em: <http://www.tvebrasil.com.br/salto> Acesso em: 15 de outubro de 2023.

BRASIL. Decreto nº 9.204, de 23 de novembro de 2017. **Institui o Programa de Inovação Educação Conectada e dá outras providências. Brasília:** Presidência

da República, 2017. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9204.htm. Acesso em: 20 de dezembro de 2023.

BRASIL. **Ministério da Educação**. *Programa Educação Conectada*. [2017]. Disponível em:
<https://revistas.unifoa.edu.br/cadernos/article/view/3332/pdf>. Acesso em: 20 de dezembro de 2023.

BRASIL. **Medida Provisória nº 746, de 22 de setembro de 2016. Estabelece a reforma do ensino médio**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 de setembro de 2016.

BRASIL. **Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017. Dispõe sobre a reforma do ensino médio e altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Brasília: Presidência da República, 2017. Disponível em: <https://cutt.ly/AnaK7Q4>. Acesso em 22 de dezembro de 2023.

Cássio, Fernando; Goulart, Débora Cristina. **A implementação do Novo Ensino Médio nos estados: das promessas da reforma ao ensino médio nem-nem**. Retratos da Escola, v. 16, n. 35, p. 285-293, 2022. Disponível em:
<https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/1620>. Acesso em 22 de dezembro de 2023.

ELIAS, SILVA E SILVA, Maria, Gilda, Carmelo. **As tecnologias e a gestão educacional: Desafios e Conquistas**. Editora Realize. Ceará, 2019. Disponível em:
https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2019/TRABALHO_EV127_MD1_SA19_ID13909_26092019225237.pdf. Acesso em 12 de setembro de 2023.

FRANÇA, T. B. **A Gestão Educacional e as novas TICs aplicadas à educação.** Anuário de Produção Acadêmica Docente, vol. 4, n. 8, 2010, p. 107 a 120.

IMBERNÓN, Francisco. **Formação permanente do professorado: novas tendências.** Trad. De Sandra Trabucco. São Paulo: Cortez Editora, 1ª edição, 2009.

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática.** Tradução de Carlos Irineu da Costa. São Paulo. Ed. 34, 1993

LIBÂNEO, José Carlos. **Congressos, encontros, seminários da educação: espaços de desenvolvimento profissional ou mercado de entusiasmo?** In Revista da Educação AEC, no 27- nº 109. AEC do Brasil. www.aecbrasil.org.br. Out/dez de 1998.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: Teoria e prática.** Goiânia, ed. Alternativa. 2004

LIBÂNEO, José Carlos. **Práticas de Organização e Gestão da Escola: Objetivos e Formas de Funcionamento a Serviço da Aprendizagem de Professores e Alunos.** Cascavel, 2015.

LIBÂNEO, J. C. OLIVEIRA, J. F. TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** 10 e. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, Heloísa. **A Gestão Participativa na Escola.** V II. Editora Vozes. Rio de Janeiro, 2006.

MORAES, Lucas Portela. **Educação e conectividade: utilização de tecnologias nas práticas de ensino em uma escola pública.** Revista Educação Pública, Rio de Janeiro, v. 23, nº 26, 11 de julho de 2023. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/23/26/educacao-e-conectividade-utilizacao-de-tecnologias-nas-praticas-de-ensino-em-uma-escola->

publica. Acesso em 20 de outubro de 2023.

OLIVEIRA, Daniela Motta de. **Formação Continuada de Professores:**

Contribuições para o debate. Juiz de Fora: Editora UFJF. 2012.

OSTE, OLIVEIRA, SANTIAGO, Raissa, Camila Dias, Glauber Santiago. **Tecnologias digitais na gestão escolar: dilemas e desafios na perspectiva dos diretores.** Ciet EnPed, 2020.

PARANÁ. **Escola Digital.** Disponível em:

https://aluno.escoladigital.pr.gov.br/?utm_source=escoladigital&utm_medium=pagina_escola_digital&utm_campaign=link-escola-digital&utm_id=d

esvio-escola-digital. Acesso em 18 de janeiro de 2024. Acesso em 22 de dezembro de 2023.

RATIER, RODRIGO. **'Sem salvação': mais de 300 entidades pedem fim da reforma do Ensino Médio.** Uol, 06/03/2023, 2023. Disponível em:

<https://www.uol.com.br/ecoa/colunas/rodrigoratier/2023/03/06/sem-salvacao-mais-de-300-entidades-pedem-fim-da-reforma-do-ensinomedio.htm>.

Acesso em: 20 de dezembro de 2023.

SANTINELLO, PIZZOL E PINHEIRO, Jamile, Andrieli e Bianca. **Tecnologias Digitais e o impacto Socioeducacional: Desafios, Possibilidades e Potencialidades.** 1. ed. PR: CRV, 2020.

SILVA, VIANA, Givanildo, Maria Aparecida Pereira. **As tecnologias na educação: o papel da equipe gestora nas práticas pedagógicas.** Dialogia. São Paulo, 2019.

SILVA, SILVA, SALLES, Mauricio Gonçalves, Josérita Rita, Rafael Soares.

GESTÃO ESCOLAR E UTILIZAÇÃO DE NOVAS

TECNOLOGIAS EM SALA DE AULA: relações, desafios e possibilidades. Rio de Janeiro, 2020.

TERÇARIOL, Adriana Aparecida de Lima; SIDERICOUDES, Odete. **Potencializando o Uso de Tecnologias na Escola:** O papel do gestor. In: ALMEIDA, Maria E.; ALONSO, M. Tecnologias na formação e na gestão escolar. São Paulo: Avercamp, 2007.

ZUBOFF, Shoshana. **A era do capitalismo da vigilância:** a disputa por um futuro humano na nova fronteira do poder. S.l.: Relógio d'água, 2020.