



**GESTÃO EDUCACIONAL E NOVAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E  
COMUNICAÇÃO: ATUALIZAÇÕES NECESSÁRIAS DISPONÍVEIS PARA A  
CULTURA EDUCACIONAL**

**EDUCATION MANAGEMENT AND NEW DIGITAL TECHNOLOGIES OF  
INFORMATION AND COMMUNICATION: UPDATES ON AVAILABLE  
EDUCATIONAL CULTURE**

ALVES, Robson Medeiros \*

---

\* Pedagogo, filósofo, teólogo, cientista da religião, cientista social-antropólogo e pós doutor em educação. Trabalha como reitor do Colégio São João Gualberto/SP e leciona na Faculdade de São Bento do Rio de Janeiro, membro do Comitê de Ética da PUC-SP.

## RESUMO

A gestão educacional relacionada às novas tecnologias da informação e comunicação (TIC) tem assumido relevo na discussão sobre ações pedagógicas. Assim, neste texto, aborda-se a concepção de gestão como marca de ação humana com a máquina, em que administrador, educadores, educandos e família assumem papéis de protagonistas de um novo modo de educar, com a utilização das tecnologias como mediações pedagógicas que ampliam os recursos didáticos. Trata-se de uma cultura educacional que, desde a compreensão da força cultural, até a decisão por aceitar tal desafio, colocam a escola e as tecnologias digitais numa relação de complementariedade pedagógica a favor da aprendizagem. A questão volta-se para a necessidade de atualizações contínuas, fato que, em educação, não é novo, mas que, em se tratando de tecnologias digitais, dada a sua organicidade enquanto recurso didático, comporta desafios diferentes, de natureza virtual e constantes substituições técnicas. Isso requer atenção especial do gestor.

**Palavras-chave:** Educação. Gestão educacional. Novas tecnologias.

## ABSTRACT

*The issue of educational administration in the face of new information and communication technologies has assumed a prominent place in the discussion of educational administration and educational activities. Thus, this paper aims to address the concept of management as a mark of human action with the machine in which, administrator, teacher, students and parents assume the roles of protagonists of a new way of educating, by using such technologies as teaching resources that link with the culture of our time stating from such interrelationship, an educational culture, which from understanding cultural force until a decision to accept such a challenge, put the school and digital technologies in a relationship of complementarity teaching in the benefit of learning. In the background the question turns to the need for continuous updates what in education is not something new, but when it comes to digital technologies, given its organic behaves as a teaching resource challenges differences of virtual nature and constant technical substitutions. This requires special attention in management.*

**Keywords:** Education. Education management. New technologies.

## 1 INTRODUÇÃO

A educação é uma realidade cultural capaz de transformar profundamente a vida das pessoas, incidindo marcantemente na história das sociedades, sobretudo pela sua força interativa nas diversas instituições em que participamos (família, escola, instâncias administrativas etc.), sendo que a educação gera um poder transformador, capaz de construir uma sociedade melhor.

Neste sentido, a ação humana exerce uma função gestora, de diferenciadas formas, mas sempre com uma intenção de abstrair de sua intervenção, os melhores frutos interativos da pessoa com o foco da gestão.

É uma prerrogativa da espécie *homo sapiens*, através de seus sistemas cognitivos, esforçar-se para organizar a vida prática como um fato de construções gradativas, em que por meio do acúmulo de conhecimentos, as gerações efetivem intercomunicações culturais, altamente dinâmicas, ou seja, a ação gestora de cada um produz um efeito sobre a realidade histórica de todos.

A educação, que é uma realidade dinâmica, para responder a esta expectativa, projetada como vocação humana de escrever sua história, deve trazer no bojo de sua ação, a questão da gestão, enquanto poder de interferência do ser humano, demonstrando-lhe consciência e compromisso existencial. Para tal, precisa estar aberta a todas as novidades que o tempo histórico escreve na dimensão da cultura humana, promovendo atualizações constantes, de modo a sempre proceder num contexto de ampliação das aprendizagens, mediando-se por novas fontes que o tempo histórico gera como marcas temporais, o que aqui apontamos como as vias da recursividade das tecnologias da informação e comunicação (TIC). Alves (2012) complementa esta ideia ao afirmar que:

Ao se discorrer sobre a escola, ressaltando-lhe a dimensão de vida social e vitalidade cultural, lança-se base reflexiva sobre um perfil temporal sobre o qual se quer centrar um foco analítico, que [...] refere-se à cultura digital que cada vez mais faz parte da vida do estudante, e, por conseguinte da escola, lugar onde esse comunica suas realidades existenciais. Com isso pretende-se afirmar a força de uma coerção como uma realidade que a instituição escola não pode negar, uma vez que o tempo histórico já é um processo real de vida e existência, por isso, ainda que alguns indivíduos tentem retardar a incidência das novas tecnologias, isso, quando muito, apenas servirá como desestímulo para o estudante, e mais cedo ou mais tarde provocará um asfixiamento institucional, causado pela incapacidade de comunicação da instituição com a massa de estudantes que a compõem. Seria isso negar a ação cultural do tempo (p. 65).

Aqui neste texto, trataremos da gestão educacional das novas tecnologias da informação e da comunicação como caminhos para ações pedagógicas para nossa chamada era digital, considerando o diálogo da educação com a cultura em que nossos tempos apresentam, percebendo ser um fato social que no presente aponta para a direção da sociedade do futuro.

Por meio da interpretação da gestão como ação estendida a muitos atores (administrador, educadores, educandos e família) entendemos que cada um deles tem que exercer seu papel no processo educacional, de modo que as TIC como mediações pedagógicas se efetivem como fontes geradoras de novas contribuições didáticas que busquem no universo da *web* possibilidades de construções curriculares que transformem as práticas educacionais vigentes. Tal perspectiva nos conduz, então, ao entendimento de que se tratam de relações complementares em que cada um pode contribuir ao seu modo e com sua específica atuação, para o processo evolutivo do *modus educacionales operandi*.

Trata-se de uma interação contributiva de um *web* currículo (ALMEIDA et al., 2014) e não de uma nova proposição enquanto grade (matriz) curricular. Através de uma consciente gestão podem ser construídas amplas possibilidades de baixar e elevar conteúdos na *web*, que respondam ao *modus comunicante* de nossos tempos, partindo da consideração basilar de que a educação sempre se comunica com o tempo histórico e que nele insere cada contribuição do homem no seu tempo, eis o porquê da necessidade de sempre se atualizar, pelo fato de que a *web* é um ininterrupto universo de novidades e conteúdos.

O ser humano, então, por meio de sua cultura educacional, utiliza a gestão como um instrumental para o seu agir, aliás, pode-se afirmar que, quanto mais desenvolvida for sua cultura educacional, melhores serão as possibilidades efetivas de gerenciamento da vida social, no intuito de realizar a utopia de promover uma sociedade melhor, a serviço da qualidade de vida para todos.

Como desafio utópico, nos deparamos com caminhos que podemos seguir para torná-lo realidade, fazendo-o saltar de um desejo para uma interação com nosso tempo e realidade existencial. Por isso, o tempo e o lugar da cultura educacional encontram na ação gestora das TIC, presentes na escola, um tempo, um espaço e um lugar de atuação para a educação.

## **2 O TEMPO DA AÇÃO EDUCADORA: O PERFIL DE UMA ANTROPOLOGIA FILOSÓFICA EDUCACIONAL**

Pensar a ação educadora como ato concreto significa pensá-la no sentido de construí-la, torná-la realidade nova, de enchê-la de ações pessoais e coletivas que se completem. Isso é entender o tempo da ação como o lugar por excelência de pessoas com prioridades sobre instituições, e isso nos aponta para relações dinâmicas, dialéticas, e interativas, como um caminho de construção de uma educação humanizada, que incida sobre a possibilidade de humanizar a sociedade. Todavia, como pensarmos em uma humanização da sociedade sem pensarmos em uma humanização das máquinas que nos introduzem no universo *on-line*? Tal como da força operativa que brota da interação do homem com a máquina, como parceira, que gere para a educação a excelência da ação no tempo e lugar para a ação didática.

Assim, uma primeira lição da educação como ato cultural humano, reconhecer que a excelência do lugar da educação está na interação com o tempo histórico, sem rupturas com o passado nem tampouco se desviar com ilusões perante os sonhos do futuro, mas sempre se pautar pela convicção de que tem que educar como ato do agora. E no discurso para o sujeito direto, se não possui envergadura para determinada ação, jamais dela se esquivar pelo medo. Importa a coragem e a determinação de aprender o novo. Eis o tempo de ação que dignifica a condição humana do gestor. Eis uma primeira intervenção gestora: ter a consciência do tempo histórico em que vivemos e que nos entrelaça as mãos e os dedos com os recursos digitais, como consciência do ser histórico que dialoga com seu tempo, trazendo-o para seus lugares institucionais, como fontes intuitivas de um tempo digital que nos lança um desafio gerado pela necessidade de interatividade.

Na verdade o tempo histórico em seu processo de evolução cultural hoje nos apresenta uma realidade de uma ação educadora que se faz diferente, sobretudo a considerar a maior autonomia que os educandos possuem para estudar, realizando pesquisas e buscas na internet, tal como de ação didática dos educadores que pode se enriquecer com uma vasta gama de recursos disponíveis na *web*. Tais realidades são desafios à gestão pedagógica de educandos e educadores, que precisam criar novas respostas educacionais.

Dentre os muitos estudiosos do tempo, o filósofo Henri Bergson em sua obra *Evolução Criadora* (1979), aponta como marca do agir sobre a vida social o tempo da intuição, que não é apenas o cronológico, meramente do agora, mas também o da percepção do momento de interagir, que faz saltar para fora do ser humano, como um impulso que comunica seu espírito sobre os fatos e as suas ações, o sentido e o significado para o seu existir. Não se está aqui procedendo apenas uma digressão filosófica da educação, mas também a uma perspectiva de antropologia da educação, o que, aliás, se faz como dado

importante, para reforçar que é o homem que se serve da máquina e não a máquina que o submete.

Aliás, em relação ao tempo de intuir a ação educadora, sob a chave de sua interpretação e navegação no universo da *web*, temos um grande desafio para melhorar nossa compreensão funcional, que se estrutura em torno de uma questão central para a ação gestora de tempo de construção do saber, por exemplo, a considerar que em nosso predominante modelo educacional, a dinâmica de uma aula coloca educadores e educandos sob o controle da duração cronológica da hora-aula, cabendo, então uma postura de ter que se rebelar contra a compreensão de se esperar o tempo determinado para a hora-aula, para que se chegue ao resultado esperado.

Então, a mediação pedagógica da utilização da *web* terá que descobrir sua interação didática para que a ociosidade não produza desestímulo e quebra da sequência da aula. Educadores e educandos terão que gerenciar o tempo que sobrar, depois da resolução de uma questão, para ampliar os desdobramentos que as novas interações de conteúdos na *web* vão proporcionando, isto é, gerarem ocasião de ampliação das aprendizagens e não um reducionismo das mesmas, entendendo que o alcance atingido já foi o suficiente.

Não creio que isso seja tão difícil, sobretudo a considerar que os educandos já vêm de uma dinâmica interativa, exercitada pelos jogos eletrônicos, em que acabam uma fase e começam outra, tal como o educador que vendo a estimulação pela busca de mais saber, vocacionalmente, se empolga e dá a sua contribuição conduzindo as pesquisas.

Nesse sentido, com o uso da *web* na educação, deve haver uma atualização que equacione um tempo expresso em cronologia (palavra originada da designação de *Krónos*, o deus grego do tempo, relacionado com o cultivo da agricultura, que encarna o sentido do tempo, e se rebela contra ele) de uma duração hora-aula e uma operacionalidade comunicada em *bytes* (que é a unidade de informação digital, equivalente a 8 *bits*, a menor unidade de transmissão de dados, especificando o tamanho ou a quantidade da memória ou a capacidade de armazenamento de um dispositivo).

O tempo da longa durabilidade do giro do relógio exige que se construam operações e se realizem atividades com mais imediatismo e instantaneidade, uma vez que as informações aparecem numa velocidade e substituição tão velozes, que o saber vai sendo elaborado e reelaborado por meio da interatividade e amplitude das pesquisas feitas nos diversos navegadores, produzindo uma interação construtiva e complementadora, para enriquecimento do saber e aquisição de aprendizagens.

Isso exige uma inteligência operacional muito desenvolvida e adaptada para tais contextos. Portanto, para elaborarmos uma ligação entre uma relação cronológica para a ação educacional como uma cultura que cultive e alimente o nosso saber no campo da digitalidade, se faz necessário um novo modo de se relacionar temporalmente, para este pressuposto cultivo de ações pedagógicas com a realidade cultural, que aumente nossa aprendizagem em quantidades para além de milhares de *terabytes*. E isso requer foco.

Aqui podemos inserir para a gestão de todos os nossos personagens envolvidos no processo educacional, uma questão muito importante, que é o como interagir tempo de uso para abstração das informações conjugado com a questão de se manter o foco no estudo, ou seja, considerando que no uso do tempo de navegação, o navegador poderia se perder vagueando por diversos outros focos.

Se deve reafirmar que para educadores e educandos a questão cronológica tem que considerar a disparidade entre um tempo convencional da hora-aula e um tempo de interatividade e instantaneidade das informações na *web*. A velocidade com que as informações são baixadas e elevadas pode gerar um grande *gap* na ação pedagógica, isto é, enquanto uma informação numa atividade educacional preenche um amplo tempo de utilização e discussão, no universo da *web*, com as TIC, as informações ganham rápida complementação ou substituição, o que impõe dinamicidade maior, ou até mesmo reformulação teórica que sustente com igual interesse a produção de conhecimento ou o fomento de discussão.

Desta forma, retornando à inspiração em nosso filósofo Bergson (1979), temos que intuir o tempo e o lugar do agir para transformar, o que significa realizar o contato direto com o real e o objeto em si, ao que ele entende como puramente ação consciente do fazer como resultado do movimento inicial que é a interação. Logo, precisamos intuir que a dinâmica da ação pedagógica precisa se atualizar, admitindo que a interatividade promovida pelo uso das TIC pode tornar uma ação pedagógica mais questionadora e produtiva, gerando ampliação das aprendizagens, que tão logo partilhadas podem ser revisadas ou reformuladas, eis o princípio do crescimento do saber: a contraposição argumentativa como um risco, o que nada mais tem a seu favor do que tão logo seja questionada logo possa ser revisada (e isto é reflexo da duração do tempo), tal como nos demonstra a utilização pedagógica de provedores, *sites* e outras mediações digitais da *web*, que proporcionam a educadores e educandos mais ganho e otimização de informações.

Se trouxermos o pensamento do filósofo para nosso tempo cronológico, de nossas ações educadoras, percebemos que nosso tempo digital requisita uma ação direta de intuição

que nos estimule a vencer os riscos de admitir o novo como o fato e as atitudes de gestão educacional, porque o novo é o real, e o real é o presente dos nossos educandos, que antecipa o futuro da educação, ou seja, “efetivamente já estamos no amanhã”. Assim, dentro de uma perspectiva de antropologia filosófica, Bergson (1979, p. 121) escreve: “[...] de modo geral, na evolução do conjunto da vida, como na evolução das sociedades humanas, como também na evolução dos destinos individuais, os mais retumbantes êxitos couberam àqueles que aceitaram os maiores riscos”.

Trata-se de um imperativo da ação humana sobre a vida objetiva que se concretiza com ações interventoras, em que o ser humano encontra um caminho de gestão dos riscos que suas ações produzem. Ora, a história da educação nos mostra que em todos os tempos as aprendizagens foram sendo ampliadas à medida que os riscos foram sendo assumidos.

O pedagogo Paulo Freire (2011) para demonstrar a utopia do poder da educação, pensa para si incluindo no seu pensar todos os educadores, reforçando uma necessária convicção acerca da consciência do alcance de ação educadora.

Outro saber de que não posso duvidar um momento sequer na minha prática educativo crítica é o de que, como experiência especificamente humana, a educação é uma forma de intervenção no mundo. Intervenção que, além do conhecimento dos conteúdos bem ou mal ensinados e/ou aprendidos, implica tanto esforço de reprodução da ideologia dominante quanto o seu desmascaramento. Dialética e contraditória, não poderia ser a educação só uma ou só outra dessas coisas. Nem apenas reprodutora nem apenas desmascaradora da ideologia dominante. (p. 96).

Vê-se que o pedagogo coloca o agir humano acima da mera compreensão teórica, o que, portanto, atribui à função gestora a participação especial que implica um colocar-se contra a tendência de resistir a esse novo, ou, mais, de aprender a aprender com a utilização de novas formas.

Paulo Freire compreende a importância que os computadores têm para a educação hoje, como um caminho de acesso por todos. Ele entende serem os computadores frutos da inteligência humana, desenvolvimento das próprias aprendizagens tecnológicas, que o homem alcançou porque ousou sair dos limites do seu tempo histórico e acreditou na sua potência criadora. Todavia, ele manifesta uma preocupação qualitativa acerca de que tipo de educação os computadores irão realizar, só repetidores de informações, tantas vezes distorcidas e mentirosas ou capazes de evoluir o pensamento histórico e a criticidade de todos os envolvidos no processo educacional. Assim escreve para a Revista BITS em maio de 1984, referindo-se às novas tecnologias: “Por isso mesmo, as recebo da melhor forma possível. Para

mim, a questão que se coloca é: a serviço de quem as máquinas e a tecnologia avançada estão?” (FREIRE, 1984, p.1).

A propósito, é necessário alçar um pensamento social que conjugue a acessibilidade com a mobilidade, para que o processo educacional não fique alijado de suas potencialidades. Trata-se de uma prática educacional que solte o pensamento para elaborar suas aprendizagens, como viés de entrada no perfil cultural dos tempos hodiernos, ou seja, não só se pesquisa na escola, em seus diversos ambientes com tecnologia digital disponível, como também fora dos muros dessa, através dos dispositivos móveis (prolongamento do corpo relacional das crianças e adolescentes) como *notebooks* e *smartphones* que acessem conteúdos, conectem colegas de classe, troquem informações, realizando uma grande rede social do saber, isto é, ampliando as possibilidades e qualidades educacionais. Daí se ter que assumir um compromisso social em nossas políticas educacionais de se lutar por mais possibilidades de acesso à *web* e utilização de toda a potencialidade que a mobilidade favorece.

Pelo que vimos, tanto nosso filósofo como nosso pedagogo reconhecem, na ação humana, especial responsabilidade pela construção da história, sobretudo reconhecem o lugar do indivíduo e das instituições como espaço de gestão humana, para o qual o envolvimento e a consciência demonstram uma compreensão muito mais antropocêntrica do que institucional para a escola como um todo. O que significa que a escola tem que se voltar muito mais para a liberdade e o desenvolvimento do ser humano como realidade qualitativa de serviço à vida do que para as determinações institucionais de busca de resultados quantitativos. Daí a necessidade de atualizar constantemente o modo de pensar e viver a educação, sobretudo a constante necessidade de se atualizar. Eis o tempo de uma nova cultura educacional!

Nesse sentido, um grande educador e estimulador do uso das tecnologias digitais no universo educacional, José Manuel Moran (2007), ao pensar numa educação do futuro, dentre muitas orientações, descreve o papel e a importância de um gerenciamento inovador, onde tecnologia, criatividade e projetos pedagógicos institucionais se tornem marcas fortes da gestão educacional. E, nesse sentido, antecipa a importância e o papel de todos os envolvidos na ação educadora, tal como escreve: “Todos os envolvidos com educação são gestores” (p. 155). Ora, essa compreensão ampliada de gestão lança pressupostos de uma educação e gestão mais participativas e democráticas como o *link* para a inovação do conceito de gestão, que ultrapassa os domínios de uma interpretação simplesmente administrativa, corroborando assim nossa aceção, menos semântica e mais conceitual.

### 3 UMA GESTÃO EDUCACIONAL COMO MISSÃO DE MUDAR UM MODELO VICIADO: UM PERFIL DE INTERAÇÃO SOCIOLÓGICA

Podemos fazer uma crítica social à educação que temos, com sua forma predominante, ainda que também ressaltar iniciativas muito boas que existem em diversos grotões de nosso País. Entretanto, o cenário geral, com as políticas públicas educacionais não tão envolvidas na melhoria do nível educacional das escolas, devido ao pouco empenho por maior acesso às novas tecnologias digitais de informação e comunicação (TDIC). Isso nos permite constatar que nosso modelo educacional não está devidamente gerenciado, nesse sentido. Fato este que nos leva a buscar novos paradigmas para a gestão educacional, a partir de análises das contextualizações particulares.

Aqui, é preciso marcar a crítica de um modelo educacional viciado, por não perceber os apelos do uso das novas tecnologias educacionais emersos na cultura de nosso tempo, negando o diálogo com seus sujeitos diretos, isto é, nossos educandos, um dos gestores emergentes da cultura digital.

Hoffmann e Fagundes (2008) resumem a cultura digital como uma cultura de rede, a cibercultura que contempla a diversidade, a liberdade de fluxos, de conhecimentos, de criações e de opiniões, e que sintetiza a relação entre a sociedade e as tecnologias da informação. Ademais, não podemos pensar no homem social distanciado de tudo aquilo que a própria sociedade por ele construída ao longo do tempo se apresenta. Basta vermos toda a maciça presença da tecnologia fazendo funcionar a vida prática da nossa sociedade. Homem social e máquinas resultam em tecnologia que a cada momento se transformam, dando ao homem uma função de humanizar o uso das máquinas, colocando o avanço tecnológico a serviço da vida, para uma nova sociedade.

Uma gestão educacional, relacionada a um sentido novo de construção de uma sociedade mais humanizada, deve entender ser necessário um salto qualitativo na compreensão do que é e como educar. Tem que saltar de uma interpretação meramente tecnicista para adquirir uma conotação de envolvimento e tomada de posição e emprego de atitudes para criar condições de cooperação com o processo educacional.

A propósito, relacionar a gestão educacional aos procedimentos de gestão empresarial, partindo de um viés prático focado num agir com métodos, planos, estratégias, técnicas etc., significa continuar com um vício de gestão educacional orientado por um modelo de produção taylorista-fordista com uma administração científica que fraciona a

produção, controlando-a no tempo e nos movimentos, mensurando-a por resultados imediatos e em larga escala.

Aliás, toda a dinâmica de desenvolvimento da educação, que predomina em nosso sistema educacional, não faz outra coisa senão reproduzir esse modelo, por isso pautamos o tempo da educação por meio de hora-aula (que em tempos de uso dos recursos digitais, como já mencionado, tem outra relação temporal); reprimimos, em geral, as habilidades criativas, pelo fato de que o sistema de produção fordista aplicado ao conhecimento somente permite aquilo que já está testado e comprovado, apenas dando valor ao novo se seguir os cânones da produção em série que, em educação, é algo negativo em relação às diferenças de condições de aprendizagem, entre as pessoas etc.

Nesse sentido, cabe ao gestor administrador uma necessária atualização de sua concepção administrativa, não olhando para a produção do saber como se olha para a produção de bens materiais. A propósito, deve considerar que as máquinas têm tempo de vida útil, que precisam de reparos e atualizações e que o uso pedagógico, para cumprir sua essência, pressupõe a utilização das mesmas. Por isso, o administrador, não deve se reduzir a um comprador de equipamentos e guardá-los como cartões de visita para engano e aquisição de novos clientes, ele deve estimular que tais máquinas sejam utilizadas, para não depor contra a essência da mediação pedagógica com os recursos digitais.

Também do gestor administrador se idealiza uma sensibilidade à atualização de seus equipamentos, adquirindo sempre novos recursos e tecnologias. Trata-se de um movimento que, uma vez iniciado, não admite imobilizar-se, uma vez que as estimulações pedagógicas geram envolvimento intelectual de todos, e que uma regressão, ao querer aprender sempre mais, é antipedagógica.

O gestor administrador tem que ser sensível pedagogicamente a este fato da natureza didática. Faz parte de uma atualização administrativa necessária para que sua unidade de ensino alcance a satisfação de seus educadores, educandos, familiares e atinja seus objetivos educacionais, atraindo sempre mais educandos para aquela unidade de ensino. Isso encaminha para as vias de uma gestão democrática da educação.

Assim, se quer propor outro modelo de gestão. Uma “gestão educacional democrática”, que se realiza com a conjugação de um gerenciamento de bens e equipamentos aliado ao relacionamento e à formação de pessoas, favorecendo inter-relacionamentos na escola como realidade unitiva, a favor da aproximação entre pessoas e máquinas como trabalho educacional. Assim:

[...] para o trabalho colaborativo entre os diferentes atores, envolvendo-os numa tarefa conjunta que os aproxima e aponta a importância de uma relação horizontal de trabalho, em que a ajuda mútua é fundamental quando existe um importante objetivo comum: construir uma escola melhor e mais efetiva (ALONSO, 2007, p. 23).

Na “gestão educacional democrática”, a preocupação principal não é tanto com o resultado imediato, e nisto ela rompe radicalmente com o modelo taylorista-fordista, não atribuindo ao emprego dos computadores na ação pedagógica a função de meras “máquinas de fazer saber”, mas sim, o que didaticamente podem ser, isto é, “máquinas que nos ajudam a aprender”.

Pela influência taylorista-fordista sobre a educação, o uso dos computadores, com toda a sua tecnologia digital, apenas adquire sentido se estiver voltado à produção de conhecimentos técnicos de operacionalização mecânica, negando-lhe a interatividade como sinal de inter-relacionamento entre equipamento, inteligência e intuição humana. Por isso, a máquina foi usada, durante longo tempo, apenas como recurso tecnicista para abastecer as demandas de um sistema de produção. E é por isso que ficou um resíduo de temor nos educadores, que sabem discernir muito claramente toda a sintomática dessa influência e os resultados a que ela conduz.

As máquinas são temidas por não estarem dominadas e seu uso produz resistência no educador com idade acima de 30 anos, porque evidencia uma reminiscência da produção industrial plena que nunca era atingida, deixando o ser humano refém de sua mecânica e seu programador, que era o dono da máquina, e essa realidade existencial fez parte de sua história de vida.

Todavia, nas máquinas (computadores), o programador (que cada vez mais assume a figura do plural) é aquele que conhece seu funcionamento e com elas estabelece relação, ou seja, muito mais democraticamente, os programadores são de muitas gerações, e desenvolvem habilidades para a função, ou então, usam os programas das máquinas para adquirir conhecimento no seu dia a dia. Assim, há uma nova possibilidade de se romper com os ranços dessas reminiscências, a partir da compreensão de que os computadores trazem consigo a possibilidade de romper com os determinismos da mecânica repetitiva da produção, ampliando os espaços de interatividade na programação.

Assim, o educador, marcado por essa referência histórica sabe que o modelo educacional influenciado pelo taylorismo-fordismo repete um modelo em que a educação apenas se orienta para a reprodução de conhecimento. E reproduzir é negar o lugar do novo, é aprisionar a ação educadora no tempo que já passou.

Por isso, esse educador precisa ser ajudado a superar tais limites, o que somente acontecerá com a formação para o uso, cabendo ao gestor administrador o importante papel de facilitador dessa formação. E reproduzir é negar o lugar do novo, é aprisionar a ação educadora no tempo que já passou.

#### **4 A NOVIDADE DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS COMO DESAFIO PARA A GESTÃO EDUCACIONAL**

A partir da contextualização semântica de gestor administrador, educador gestor, gestor educando e família gestora, aproximando-a da ação educadora, entendemos a educação como ato de inter-relação humana, em que cada um e todos podem contribuir. Na relação Internet e educação, é preciso preocupar-se com a gestão do tempo (KUIN, 2012), dos espaços, lugares e das atividades, uma vez que a virtualidade salta os muros da escola, levada pelo aluno, que deve continuar seu aprendizado, mesmo fora das horas em que está no interior da sala de aula, por isso, sobressai o papel do gestor não como controle, mas orientação educacional.

E é no sentido de contribuições diversificadas, porque são diversificados os papéis em questão, que devemos introduzir o desafio de lidar com as novas tecnologias digitais de comunicação e informação, vivenciadas, na ação pedagógica, como didáticas, marcas do nosso tempo e da cultura do nosso aluno.

Escreve Moran (2007), atribuindo ao uso das tecnologias o papel de trazer melhoria na relação ensino-aprendizagem, entretanto, mostrando no dia a dia, a necessária gestão das tecnologias, na práxis educacional:

As tecnologias começaram a ser utilizadas para melhorar o desempenho do que já existia: melhorar a gestão administrativa; automatizar rotinas de matrícula, boletos, notas, folha de pagamento, receitas. Depois, passaram a ajudar o professor a ‘dar aula’, na organização de textos (conteúdo), nos programas de apresentação, na ilustração de aulas (vídeos, *softwares* de conteúdos específicos), na avaliação (planilhas, bancos de dados), na pesquisa (bases de dados e Internet). Ao mesmo tempo, os alunos encontraram nas tecnologias ferramentas de apoio a aprendizagem: programas de texto, de multimídia, de navegação em bases de dados e Internet, de comunicação, até chegar aos ambientes virtuais de aprendizagem. (p. 91).

A essa descrição do uso tecnológico como recurso a ser gerenciado, incluímos uma continuação do texto, citando que:

[...] em seguida surgiram os envolvimento dos pais, que preocupados com o tempo de utilização e tipo de acesso à Internet, demonstram uma necessidade

de envolvimento maior para num acompanhamento se certificarem de que fatos, utilizações e situações inconvenientes não poderão se mesclar com o acesso escolar, afinal há perigos que as novas tecnologias, em alguns aspectos, e que afetam o processo educacional familiar, que deve se fazer parceira da escola, considerando também que ao mesmo tempo em que as novas tecnologias podem acrescentar ao ensino-aprendizagem, podem por conta de um mau uso em casa, fazer os filhos desaprenderem lições de ética e ensinamentos para humanização da sociedade, que também na escola lhes foram transmitidos. (Ibid., p.91).

Não se trata de controle cultural do uso, mas sim de uso cultural, em consonância com as realidades e implicações existenciais, todas desses meios de nosso tempo.

Temos que trazer o foco do nosso pensar sobre o uso das novas tecnologias digitais da informação e comunicação com sua realidade cultural de uso, como forma de influenciar no desenvolvimento do currículo educacional, portanto, construindo perspectiva de efetivar uma contribuição à educação, em decorrência de um *web* currículo (ALMEIDA; SILVA, 2011), ou seja, pela utilização das tecnologias digitais como novas alternativas educacionais, que se somam aos recursos pedagógicos em voga, mas acrescentando uma referência de expansividade que a Internet oportuniza, tal como sua mobilidade. Usaremos a expressão “gestão educacional” como um princípio pedagógico da ação educadora, a partir dessa novidade.

Toda gestão traz implícita em seu conjunto de interações, um despendimento de esforços e atenções, no intuito de alcançar a melhor qualidade, e assim proporcionar a eficácia da ação. Nesse contexto, a palavra “gestão” equivale a um princípio de ação que, no cotidiano, engloba todos os sujeitos envolvidos na vida escolar, isto é, o gestor administrador, como diretor e mantenedor; o gestor educador, como professor; o gestor educando, como estudante, que participa e contribui com o próprio aprendizado, inclusive em função de sua “intimidade” com o “mundo digital”, tanto de forma individual como coletiva; e o gestor família, que são os pais ou responsáveis que precisam aprender, ou se reciclar, para ajudar os filhos a administrarem o tempo e o uso das tecnologias digitais.

Na vida prática, gestão significa assumir uma posição relacionada a algo ou alguém. Assim entendida, refere-se a um imperativo da inteligência sobre a intuição, que emerge de nossas relações com o mundo objetivo e concreto que nossa vida apresenta cotidianamente. A inteligência visa sempre suplantar a intuição, mantendo modelos mais fáceis e replicados do modo de aprender. É nisso que se diferencia a inteligência da cognição, pois a primeira é voltada para a repetição e a segunda envolvida com a novidade.

Assim, a ação educadora significa entendimento, envolvimento, convicção e adesão concreta a uma filosofia educacional e didática que gerem a percepção pedagógica envolvida

no contexto e realidade do tempo em que ação educadora acontece. Isso exige, do educador, constante abertura e diálogo com o novo. A propósito, aqui reafirmamos uma substantivação ao termo “gestor”, a fim de reconhecê-lo como um princípio de ação que envolve todos os sujeitos numa relação pedagógica dialética e muito dinâmica. Trata-se do termo “gestor educacional”, que se evidencia como marca de uma evolução cultural na educação.

Na ação educadora, vislumbramos um lugar especial para a gestão, como um todo e com todos, que não se direciona meramente para o foco quantitativo, em termos de produtividade, mas prioriza uma relação desenvolvida a partir de contatos entre as pessoas do administrador, educador, educando e da família, da contextualização local, das condições sociais e políticas etc., de modo a obter melhores resultados para o aprendizado. Eis um dos sinais característicos de um bom gestor para a educação: gerar um lugar, os meios e as condições, como marcas de empenho e amor por sua ação, resistindo ao vício produtivo, em escala, do saber, que nada mais faz do que mercantilizar a educação. A propósito, reforçamos que aprendizagem não é mercadoria, o que lhe manifesta fator qualitativo e não tanto quantitativo.

Nesse sentido, abrimos o leque de nossa escrita para apreender os papéis e as funções da gestão educacional diante das novas tecnologias digitais da informação e comunicação dentro da escola, para interpretar a união de ambas como instrumento de auxílio pedagógico, capazes de influenciar uma transformação curricular que associe lápis, papel, computador, Internet e conteúdos digitais como direção que oriente um novo caminho para a educação, o de um *web* currículo, que realiza sua vocação profunda à medida que acontece o acesso amplo nas escolas.

Isso pode ser marca identitária da ação educadora, como função social de partilhar experiências, conduzir experimentos e desenvolver aprendizagens como expressão de intercâmbio cultural, que na espécie *homo sapiens* é característica primordial. Os animais, por instinto, aperfeiçoam as técnicas que lhes permitem dominar as situações para sobreviver. O ser humano, cultural por excelência, transmite, com o intercâmbio entre as gerações, seus conhecimentos, suas técnicas, enfim, sua cultura, para que se transforme em patrimônio de todos. Por isso, o homem conhece para si e para os outros. Ele não pode reter só para si, por ser atitude contrária à dinâmica natural da educação.

A educação acontece desde há muito tempo, ao longo da história da humanidade, com formas e critérios diferenciados, de acordo com o tempo, lugar e a cultura, que se expressam como referenciais de uma realidade local. Ao longo da história da educação, observamos

diversificadas formas de ação de um gestor, que, ao seu tempo e modo, acreditava tomar decisões e efetivar uma aula dando o melhor de sua convicção, como fruto do seu saber.

O antropólogo Geertz (1997), em sua obra *Saber Local*, acentua a riqueza e expressividade das culturas locais, que se revelam como comunicadoras de sabedoria, e evoluíram como constituintes de um patrimônio local. Portanto, esse autor afirma o primado da sabedoria das comunidades, a partir da somatória de saberes individuais. Para ele, o novo é fonte para o conhecimento, e escrevendo sobre a gênese das ações subsequentes, que resultam num agir humano que dá sentido e perspectiva profissional para as intervenções, afirma: “Vemos a explosão dos fatos à nossa volta, diariamente. A princípio existem os procedimentos que levam à descoberta, que por sua vez produzem [...]”. (p. 254). Se o antropólogo escreve acerca dessa novidade, que é o saber local, também sinaliza para a novidade como fato em si, o que, para nossa escrita, se direciona para a novidade digital como saber, ao lugar educação, como fronteira que se expande na escola e para além dos seus muros.

A gestão deve debruçar-se sobre a dimensão social do conhecimento como um fato sócio-antropológico, inerente à vida cultural da sociedade e do seu tempo. Deve orientar seus procedimentos como um todo, a partir da perspectiva cultural, e, desta forma, vai sempre dialogar com o tempo e lugar. Assim, hoje, outras expressões da vida social se munem das tecnologias para organizar o cotidiano.

Dentro de uma perspectiva de análise direcionada para uma antropologia física da sala de aula, o gestor administrador tem que se preocupar com a questão do *layout* do interior das mesmas, considerando que a inclusão de equipamentos eletrônicos gera maior aquecimento, por isso a questão da ventilação se faz necessária tanto para as pessoas que estão na sala de aula como para os equipamentos, que superaquecem com muita facilidade, gerando danos tecnológicos e problemas de conexão. Deve também se preocupar com a questão de luminosidade, que abrange desde iluminação artificial adequada até cor de paredes e pisos.

Precisa ainda se sensibilizar para questões como sonoridade, que devem disponibilizar equipamentos complementares de som, do tipo amplificadores, caixas de som e microfones. Tal como se preocupar com a saúde vocal do educador, que precisa constantemente estar hidratando suas pregas vocais, uma vez que as máquinas fazem os humanos falarem muito, isto é, pela fluidez dos conteúdos.

Neste rol de atualizações necessárias ao gestor administrador, deve-se ressaltar sua necessária preocupação com as questões legais referentes ao exercício da docência, uso de imagens, direitos autorais, ética pedagógica e moral didática. Ao contrário do que se pensa

não basta introduzir equipamentos e tecnologias para os educadores utilizarem, sem que eles sejam remunerados pelo que exceder ao seu tempo de contrato de serviço (nesse sentido a legislação trabalhista ainda não possui jurisprudência firmada acerca do que é remuneração recebida por hora-atividade e atividade tecnológica). Porém, o gestor administrador deve sempre zelar para que excessos não sejam introduzidos como caracterizações de obrigações trabalhistas. Até mesmo não deve permitir que se fiquem enviando *e-mails* relacionados ao trabalho, fora do horário do contrato de trabalho, ou pior ainda nos momentos de descanso e vida familiar do educador. Afinal, se trata de seres humanos que precisam ser compreendidos pela sua natureza e identidade Antropológica.

No que tange à gestão educacional, pensando-a no futuro, mas já partindo do agora, Moran (2007, p. 168), quando escreve *A Educação que Desejamos. Novos Desafios e como Chegar Lá*, apregoa: “Caminhamos para formas de gestão menos centralizadas, mais flexíveis, integradas, para estruturas mais enxutas, com uma aproximação sem precedentes entre organizações educacionais e corporativas”. Ao que se vê, ele dialoga com a cultura do tempo, em voga com seu saber, abstraindo-lhe lições existenciais para ajudar na gestão educacional.

O conceito de cultura, para Paulo Freire (1979, p. 31), ganha conotação de educação em constante mudança, a partir de sua dimensão de “ser cultura”. Assim, escreve: “A cultura consiste em recriar e não em repetir. O homem pode fazê-lo porque tem uma consciência capaz de captar o mundo e transformá-lo”. Esta é uma realidade implícita e explícita à educação, demonstrada por sua dimensão expressiva e comunicativa dos fatos diários comuns das pessoas até suas elaborações mais complexas, que sempre descrevem um movimento de transformações ininterruptas. Educação é isso: transformação constante.

Quando Paulo Freire (1978), no livro *Educação como Prática da Liberdade*, escreve sobre a educação e conscientização, nos convida a retornar à questão central deste texto, pelo discurso acerca da democratização da cultura.

Experimentamos métodos, técnicas, processos de comunicação. Superamos procedimentos. Nunca, porém, abandonamos a convicção que sempre tivemos, de que só nas bases populares e com elas, poderíamos realizar algo de sério e autêntico para elas. Daí, jamais admitirmos que a democratização da cultura fosse a sua vulgarização, ou por outro lado, a doação ao povo, do que formulássemos nós mesmos, em nossa biblioteca e que a ele entregássemos como prescrições a serem seguidas. (p. 102).

O escrito do pedagogo, elaborado com suas palavras, mas expressando um plural majestático, é questionamento para ele e deveria ser também para nós. Assim também deveríamos pensar numa democratização da cultura. E a qual cultura nos referimos? À cultura

digital, marca de nosso tempo histórico e desafio para a ação gestora, desde a direção até a sala de aula, a começar pelo acesso.

Também podemos aproveitar a referência às bases populares como norteadora de nossa ação educadora, aproximando de nossa missão de educar uma imensa quantidade de crianças e adolescentes que nasceram com uma cultura digital. Para eles deve se orientar a gestão educacional, inclusive nossa própria transformação enquanto educadores.

Nosso tempo apresenta características que ressaltam caminhos pelos quais devemos andar no sentido de nos integrar na dinâmica da vida. Assim, é que vemos nossos alunos portarem consigo tecnologia digital, seja com o uso dos computadores das *lan houses* e de suas residências, com seus notebooks, como também em seus celulares. A propósito, eles já foram introduzidos na prática e no uso do universo digital, inclusive com seus *videogames*, que serviram como influente introdução nesse tipo de relação de uso.

Por outro lado, nosso tempo ainda não tem um professorado totalmente preparado para educar, nesse universo de nossos jovens, naquilo que tange ao manuseio automático dos computadores, muito embora esteja preparado para facilitar as interações humanas com o saber que os computadores ajudam a desenvolver.

O professorado, na maioria, apresenta essa condição porque não fez parte do currículo da sua formação o relacionamento com o uso de tecnologias digitais, mas apenas do giz e papel. A prática gerou um déficit pedagógico, medo, insegurança e resistência ao manuseio dos computadores, porém, preservou outros aspectos pedagógicos imprescindíveis para educar com o uso de novas tecnologias digitais de informação e comunicação.

Aqui se pode introduzir uma atualização necessária ao gestor administrador, que compreende promover momentos de formação e treinamento para os seus educadores, como forma de melhor prepará-los para a relação didática com a máquina e facilitar a penetração na cultura digital dos educandos. Trata-se de questão determinante, fundamental e continuada, não apenas fator paliativo.

Ao escrever sobre a formação contextualizada, a professora Maria Elizabeth Bianconcini de Almeida (2004) apresenta um especial perfil para o educador:

A postura de aprender a aprender no sentido de desenvolver a autonomia na construção ou reelaboração de um novo conhecimento e sua respectiva aplicação pedagógica, impulsiona um aprendizado contínuo e vitalício, bem como a busca de compreender as maneiras de interagir com as novas tecnologias, cuja associação às tecnologias já existentes modifica a forma de pensar, agir, aprender, ser, viver, sonhar e se relacionar. (p. 90).

Essa constatação não deve se reduzir apenas ao conhecimento das causas, mas incomodar pelas consequências que impõem ao agir pedagógico de nossa educação atual, que

não pode ser eficiente se não proporcionar a comunicação entre educador que está “analógico” e o educando que é “digital”, que se encontram na escola para que lá aconteça a aprendizagem, a partir da realidade cultural do tempo.

Temos, na ação educadora, um encontro de culturas no tempo concreto. E, para tal, cada educador precisa assumir a contextualização de ser um educador gestor, isto é, desenvolver sua ação pedagógica como caminho de acesso, de “conexão” com o educando: eis a excelência da gestão, gerar vitalidade a partir da educação como caminho de transformação da vida, a partir de conteúdos, métodos, tecnologias, envolvimento e transformação.

A figura de gestor educando, que emerso na cultura de seu tempo, tem condições de relacionar-se com os computadores de modo muito mais automático do que tantos dos seus professores, em função de crescer com a cultura do uso das máquinas, sejam elas jogos eletrônicos, computadores, máquinas fotográficas digitais, etc. Assim, esse aluno traz consigo, não como material pedagógico oficial da sala de aula, mas sob a condição para-oficial, tais recursos, sabendo muito bem que podem ajudá-lo a aprender. Para eles, é uma questão de gestão, ou seja, como saltar de um uso recreativo e instantâneo de relacionamentos sociais pelas navegações em redes sociais para tornar essa navegação *on-line* como caminho e recurso de buscas por conteúdos que se somem ao contexto da aula. Inclusive, podemos aqui lançar uma crítica à direção, ao professorado e à família que não cooperam para aproximar, o uso de tal cultura, desse tempo dos estudantes; abrir as portas das salas de aula e entrar; ou permitir que saia dessa mesma sala acompanhando o estudante, e prolongando seu tempo cronológico e espacial de aprendizagem.

Pode-se ver, assim, quanto o aluno carrega consigo uma tecnologia como instrumento para ajudar a aprender, tal como desenvolve sua forma de ser o gestor de sua educação, com o auxílio da sua tecnologia digital. Temos, então, o aluno gestor, que assiste à aula de um educador que tem que ser gestor, que se relaciona institucionalmente também com um gestor que tem que ser educador. Existe, portanto uma rede de inter-relacionamentos que deve ser construída em meio a uma relação de complementariedade, e que demonstra transformações culturais.

## CONCLUSÕES

Assumir as transformações da cultura de nosso tempo implica mergulhar na cultura do homem social, através de uma ação de diálogo com a história, com o tempo e que está na

natureza intrínseca da educação e do agir humano, isto é, o que é da dinâmica da ação pedagógica, tendo que para tal se decidir por assumir. “Como um ser de práxis, o homem, ao responder aos desafios que partem do mundo, cria seu mundo: o mundo histórico-cultural” (FREIRE, 1979, p. 46).

Idealizar uma escola em transformação a partir das mudanças culturais digitais implica para educadores conceberem uma formação para seus educandos a partir de tais realidades, assumindo se tratar de uma liderança, que se transformará em legado histórico. Significa uma mudança para todos os envolvidos no processo da gestão educacional. Assim, “a situação de mudança requer que o líder esteja atento com relação aos novos hábitos, pois estes podem, na dinâmica cotidiana, influenciar na direção contrária à evolução desejada” (BRITO, 2011, p. 188). E a evolução desejada é a de educar, não obstante os desafios das marcas do tempo que ao educador se apresentam como necessidade de superação.

O gestor, em toda a acepção conceitual que construímos (administrador, educador, educando e família), tem papéis e funções diferentes, mas que são determinantes para o todo, porém, cada um, a partir do seu *motu proprio* tem um poder para incidir sobre o *modus operandi* do processo educacional e vice-versa. De modo que, é a sensibilidade para se abrir a um tempo novo para a educação, com seus desafios e contribuições culturais, que refletirá sobre a realidade de uma educação do presente, voltada para a construção do futuro da sociedade, dando aos seus atores no agora a oportunidade de expressarem uma vida cultural, com a realidade do universo digital, assumindo o papel e a função de aprender sempre com o concreto da vida.

Eis aqui uma primeira atualização necessária do gestor, em qualquer acepção que se queira pensar: assumir o tempo histórico que o presente vive, ou seja, o tempo do universo digital e com ele apreender interagir, trazendo para a ação pedagógica toda a recursividade que deste universo se pode abstrair.

Uma atualização necessária diz respeito à questão do tempo da ação didática, que dentro da dinâmica da digitalidade possui outra duração. É um desafio muito grande o ter que administrar um tempo viciado pela duração convencional da hora-aula, em que as tarefas mecânicas ocupam maior parte do tempo, frente a uma nova ação pedagógica construída a partir de um percurso de instantaneidade de informações, que descem e sobem na *web*, provocando novos fomentos ao saber, potencializando as aprendizagens em níveis de construções e reconstruções de ideias, que são dinamicamente partilhadas, criticadas e reorganizadas. Daí que educadores, educandos, família e administradores têm que lidar com

sólido perfil psicológico de autocrítica intelectual, para não desanimarem e abandonarem o processo.

Precisam ser pensados e elaborados projetos políticos pedagógicos, que contemplem ações pedagógicas, na escola e para a escola, tendo, na interação entre professores, alunos e tecnologias, um caminho para a transformação curricular, isto é, não pensamos apenas na aquisição de equipamentos, mas, sobretudo, de sua utilização nas salas de aulas, nos corredores e nos diversos ambientes escolares.

A propósito, o gestor administrador não pode assumir postura de mero comprador de equipamentos tecnológicos, deixando-se levar por um vício consumista de tecnologias, que se aprimoram e se substituem a cada dia, dinâmica que nem as melhores economias institucionais podem efetivar. Ele precisa estar profundamente sensível à questão da manutenção dos equipamentos, que pelo uso, naturalmente se desgastam e danificam, ou seja, um gera o outro, mas ambos geram aumento de aprendizagens, que são a vocação central de uma instituição de ensino.

Quanto à inserção dos equipamentos tecnológicos, o gestor administrador tem que ser tranquilo na sua unidade de ensino, não enveredando por um frenesi do ter por ter, deve lembrar-se sempre de que precisa preparar os professores pelas vias da formação e dos treinamentos para o uso, que não devem ser poucos, mas contínuos, visto que, no campo das tecnologias, a todo momento atualizações e modificações tecnológicas vão aparecendo. De modo que se preocupe sempre com a apropriação dessas atualizações como condição de melhor uso pedagógico, com maior adequação ao educando da era digital.

O gestor administrador deve também se preocupar com as condições físicas dos espaços educacionais, sejam salas de aula ou diversos outros ambientes. O *layout* das salas precisam de maior luminosidade e ventilação, uma vez que os equipamentos forçam o globo ocular provocando problemas de acuidade visual, tal como aquecem por demais o interior do ambiente onde estão instalados, e se trata de uma questão de salubridade, tanto para educandos como para educadores. As luzes têm que ser adequadas ao conforto visual, pois a captação das imagens em todo o seu potencial de comunicação e interação com o saber precisa gozar de condição de luminosidade que estimule a frequência na atenção.

Outros cuidados estão relacionados com questões de sonoridade, sobretudo com equipamentos de comunicação para o uso do educador, além de questões relacionadas à saúde vocal do educador e educando, que precisam hidratar suas pregas vocais, uma vez que ao contrário do que se pensa, na prática pedagógica com mediações digitais a comunicação tantas vezes aumenta em intensidade sonora. É preciso também proporcionar interação

ambiental, onde cor de paredes e mobílias seja relaxante e as peças mais anatômicas, de modo que a concentração, característica de tais usos, seja facilitada. Tal como deve ter sempre uma atenção especial voltada para as questões legais trabalhistas.

Nesse sentido, é necessário compreender o perfil dos gestores educandos de hoje, que apresentam um foco direcional, diferenciado quanto ao modelo funcional da atividade mental; são mais habilidosos para manipular muitas informações, ao mesmo tempo, no mundo da *web*, conseqüentemente mais distraídos quando o foco se concentra num único ângulo. São mais corajosos, sem medo de refazer uma atividade, característica adquirida com a prática dos jogos eletrônicos, o que os identifica como indivíduos que atentam mais para as apresentações imediatas do plano visual, no intuito de resolver a questão mais instantaneamente para passar “logo para outra fase do *game*”.

Por sua vez, os gestores educadores, na maioria, ainda são remanescentes de uma formação da mente, pragmaticamente mais focada na análise detalhada do objeto de estudo, como dado reforçado por uma formação que exercitava muito a interpretação das questões nos seus detalhes mais constitutivos, no intuito de resolver a questão com mais complexidade e profundidade, “mantendo-se mais detidamente na mesma face da questão”.

Há uma implicação relacionada ao tempo na aprendizagem que perpassa a relação histórica como um desafio de interação entre educando e educador (ALVES, 2013), como desafio para as mediações tecnológicas serem sempre dinâmicas, enquanto construção curricular.

A transformação curricular não se reduz a mudar formas aparentes de uso pedagógico, mas requer um uso pedagógico que mude as formas do atual modo de educar. Assim, não basta, por exemplo, mudar do livro físico para o livro digital, isto é tratar as ações educadoras pautando-se por aparências, ou seja, o mesmo conteúdo do livro físico agora apresentado em formato digital. O máximo de efeito que se pode obter é a empolgação inicial dos alunos, mas a insegurança do professor em trabalhar os mesmos conteúdos com formatos diferentes gerará desconforto pedagógico e psicológico. Não se pode envaidecer por estar numa escola aparentemente moderna, quando as práticas curriculares estão desconectadas com a realidade. A questão da transformação curricular é mais do que ter equipamentos próximos, é se aproximar da tecnologia que eles favorecem, como uma ação envolvente, cooperativa e gradativa.

No sentido prático e cotidiano da vida escolar, a palavra “gestor” deve saltar de uma condição singular para uma ação plural, e realizar uma gestão democrática a mais participativa possível. A propósito, a pesquisadora Regina Brito (2011, p. 183) ressalta “a

necessidade de uma equipe gestora, cuja ação educadora requer adequação ao seu objeto e aos campos que o envolvem”.

Por fim, a filosofia mestra do gestor (entendido na figura “administrativa”, do educador que ministra uma aula, do educando que participa diretamente, com seu manuseio tecnológico, ou, ainda, dos familiares que precisam administrar o tempo e o uso *on-line* em casa), deve sempre se focar no empenho em implementar o acesso, reafirmando o papel social da escola, como um lugar de fomento para o uso das tecnologias.

Trata-se de um valor qualitativo para a escola que, muito mais do que realizar acesso, como se faz numa *lan house*, ou em qualquer computador com Internet, o faz com um olhar educacional, de modo que os conteúdos não sejam para simples navegação, mas fonte para ampliar as aprendizagens e gerem prazer em navegar em busca do saber. Isso é compreender a questão de um *web* currículo, não como proposta de inserção desta ou daquela disciplina, muito menos como ensino de informática. A questão refere-se a uma qualidade de uso das novas tecnologias como fontes de ações educadoras, em meio a recursos didáticos como caminhos pedagógicos, de diálogo entre as informações e conhecimentos dos currículos de cada unidade escolar com as informações e conhecimentos que, cada vez mais, podem ser buscadas na Internet em portais de pesquisa e demais acessos a informações, sempre com a intermediação do educador, de modo a ajudar na transformação dessa junção do conhecimento para a aprendizagem. Isso pode nos sinalizar para uma leitura curricular muito diversificada, variando nas diferentes realidades escolares, ainda que se tenham elementos em comum.

Assim, devemos associar a gestão, em toda a abrangência que elaboramos para o termo, com o papel da facilitação de uma especial função social da escola, que é tornar o acesso uma realidade para todos, por meio do desenvolvimento de uma cultura de uso que demonstre tanto a presença física da tecnologia como o conhecimento teórico sobre ela, como instrumental do envolvimento pedagógico, na dimensão de ser mediação que se enriquece com a *web*. Considerando, sobretudo, que todos os envolvidos neste processo são construtores de relações de seus saberes individuais com os saberes para toda a sociedade.

Desta forma, foram trazidas algumas proposições de atualizações necessárias, todavia, como se trata de um campo em amplo desenvolvimento e transformações, a cada momento o tempo pedagógico suscitará novas atualizações, que se farão disponíveis para todos os que aqui descrevemos como gestores do processo educacional.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. E. B. **Inclusão digital do professor**: formação e prática pedagógica. São Paulo: Articulação Universidade Escola, 2004.

\_\_\_\_\_.; SILVA, M. G. M. Currículo, tecnologia e cultura digital: espaços e tempos do web currículo. **Revista e- Currículo**. São Paulo, v. 7, n. 11, p. 1-19, 2011. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/viewFile/5676/4002>>. Acesso em 15 jul. 2014.

\_\_\_\_\_.; ALVES, R. M.; LEMOS, S. D. V. (Orgs.). **Web currículo**: aprendizagem, pesquisa e conhecimento com o uso de tecnologias digitais. Rio de Janeiro: Letra Capital, 2014.

Disponível em:

<[https://play.google.com/store/books/details/Maria\\_Elizabeth\\_Bianconcini\\_de\\_Almeida\\_Web\\_Curr%C3%ADcu?id=h\\_XDAwAAQBAJ&hl=pt\\_BR](https://play.google.com/store/books/details/Maria_Elizabeth_Bianconcini_de_Almeida_Web_Curr%C3%ADcu?id=h_XDAwAAQBAJ&hl=pt_BR)>. Acesso em: 15 jul. 2014.

ALONSO, M. Formação de gestores escolares: um campo de pesquisa a ser explorado. In: ALMEIDA, M. E. B.; ALONSO, M. (Orgs.). **Tecnologias na formação e na gestão escolar**. São Paulo: Avercamp, 2007. p. 21- 34.

ALVES, R. M. (Org.). **Educadores e educandos**: 47 anos de história do Colégio São João Gualberto. Rio de Janeiro: Letra Capital, 2013. Disponível em:

<[https://play.google.com/store/books/details/Educadores\\_e\\_educandos\\_47\\_anos\\_de\\_hist%C3%B3ria\\_do\\_Col%C3%A9gio?id=QNVGAgAAQBAJ&hl=pt\\_BR](https://play.google.com/store/books/details/Educadores_e_educandos_47_anos_de_hist%C3%B3ria_do_Col%C3%A9gio?id=QNVGAgAAQBAJ&hl=pt_BR)>. Acesso em: 15 jul. 2014.

\_\_\_\_\_. As novas tecnologias de informação e comunicação: um novo lugar cultural na instituição escola. **Ponto e Vírgula**, nº11, p. 62 – 76, 2012. Disponível em:

<<http://revistas.pucsp.br/index.php/pontoevirgula/article/view/13881>>. Acesso em: 12 jun. 2014.

BERGSON, H. **A evolução criadora**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

BRITO, R. L. G. L. de (Org.). **Educação para o conviver e a gestão da aprendizagem**: o educador gestor e o gestor educador. Curitiba: Appris, 2011.

FREIRE, P. A máquina está a serviço de quem? **Revista Bits**, mai. 1984. Disponível em:

<http://acervo.paulofreire.org/xmlui/handle/123456789/24#page/1/mode/1up>>. Acesso em 15 jul. 2014.

\_\_\_\_\_. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

\_\_\_\_\_. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da autonomia**. saberes necessários à prática educativa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011.

GEERTZ, C. **O saber local**: novos ensaios em antropologia interpretativa. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

HOFFMANN, D. S.; FAGUNDES, L. da C. Cultura Digital na Escola ou Escola na Cultura Digital? **Revista Renote**, Rio Grande do Sul, vol. 6, nº 1, p. 1- 11, 2008. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/renote/article/view/14599>>. Acesso em: 24 ago. 2014.

KUIN, S. **Dimensões do Tempo na Formação Online de Educadores**. 2012. Tese (Doutorado em Educação)- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <[http://www.sapientia.pucsp.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=14138](http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=14138)>. Acesso em: 15 jul. 2014.

MORAN, J. M. **A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá**. Campinas: Papirus, 2007.