



**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE – UFF  
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DO NOROESTE FLUMINENSE – INFES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENSINO**

**TECNOLOGIAS GRATUITAS EM PROL DA GESTÃO ESCOLAR: DA PROPOSTA  
DE CAPACITAÇÃO COM O GRUPO DE EDUCADORES GOOGLE DE SANTO  
ANTÔNIO DE PÁDUA AOS DESDOBRAMENTOS E AMPLIAÇÕES**

José Sergio Dias Page

Orientador: Prof. Dr. Daniel Costa de Paiva

Santo Antônio de Pádua – RJ  
Dezembro de 2021

JOSÉ SERGIO DIAS PAGE

**TECNOLOGIAS GRATUITAS EM PROL DA GESTÃO ESCOLAR: DA PROPOSTA DE CAPACITAÇÃO COM O GRUPO DE EDUCADORES GOOGLE DE SANTO ANTÔNIO DE PÁDUA AOS DESDOBRAMENTOS E AMPLIAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Mestrado Acadêmico, do Programa de Pós-graduação em Ensino, da Universidade Federal Fluminense, INFES - Santo Antônio de Pádua, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ensino.

Orientador:

Prof. Dr. Daniel Costa de Paiva

Santo Antônio de Pádua – RJ  
Dezembro de 2021

Ficha catalográfica automática - SDC/BINF  
Gerada com informações fornecidas pelo autor

P132t Page, José Sergio Dias  
TECNOLOGIAS GRATUITAS EM PROL DA GESTÃO ESCOLAR : Da proposta de Capacitação com o Grupo de Educadores Google de Santo Antônio de Pádua aos Desdobramentos e Ampliações / José Sergio Dias Page ; Daniel Costa de Paiva, orientador. Santo Antônio de Pádua, 2021.  
241 f. : il.

Dissertação (mestrado)-Universidade Federal Fluminense, Santo Antônio de Pádua, 2021.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22409/PPGEn.2021.m.04000081659>

1. Tecnologias Digitais. 2. Gestão Escolar. 3. Ferramentas Gratuitas. 4. Grupo de Educadores Google. 5. Produção intelectual. I. Paiva, Daniel Costa de, orientador. II. Universidade Federal Fluminense. Instituto do Noroeste Fluminense de Educação Superior. III. Título.

CDD -

JOSÉ SERGIO DIAS PAGE

TECNOLOGIAS GRATUITAS EM PROL DA GESTÃO ESCOLAR: DA PROPOSTA DE  
CAPACITAÇÃO COM O GRUPO DE EDUCADORES GOOGLE DE SANTO ANTÔNIO  
DE PÁDUA AOS DESDOBRAMENTOS E AMPLIAÇÕES

Dissertação apresentada ao Mestrado Acadêmico, do  
Programa de Pós-graduação em Ensino, da Universidade  
Federal Fluminense, INFES - Santo Antônio de Pádua,  
como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre  
em Ensino.

Aprovada em: 14/12/2021.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Daniel Costa de Paiva  
PPGEn/INFES – UFF (Orientador)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Maria Goretti Andrade Rodrigues  
PPGEn/INFES - UFF

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Lília Freire Rodrigues de Souza Li  
FCM UNICAMP

Santo Antônio de Pádua – RJ  
Dezembro de 2021

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida, fé e força na caminhada até chegar nesse momento. Quero agradecer ao meu pai José Joaquim e minha mãe Nilda pelos ensinamentos, que sempre me oportunizaram condições para que eu pudesse estudar.

Não posso deixar de fazer um agradecimento especial ao meu filho, Pedro Henrique, fonte de inspiração, paciência e generosidade, um amigo e parceiro para todas as horas. Companheiro de pesquisas e entrevistas, confidente e o melhor filho do Mundo. Você me dá forças e inspiração para continuar aprendendo e sendo um profissional melhor.

Quero agradecer a Josiane, minha esposa, pelas conversas, companheirismo e cumplicidade. Sua paciência foi determinante para que eu chegasse até a minha defesa da dissertação.

Agradeço aos amigos de trabalho, alunos e minhas diretoras (es) pelos ensinamentos nestes 18 anos de profissão. Em especial, quero agradecer aos amigos Ana Pereira, Angeline Alves, Igor dos Anjos e José Mauro Pires da Silveira pelas constantes conversas.

Faço um agradecimento a toda equipe do Mestrado em Ensino – INFES/UFF, funcionários e professores, mas em especial ao meu orientador, Dr. Daniel Costa de Paiva, pela paciência, orientação e ensino durante essa jornada de estudos e pesquisa. Sua competência, organização e dedicação pelo magistério são exemplos a serem seguidos.

Agradeço a todos os colegas de turma pelo companheirismo, mas em especial aos amigos Sidnei Nascimento, Gustavo Passos e Márcio Gevegny (membro do TECGrupo) pelas conversas e compartilhamento do conhecimento.

Por último e também muito especial, agradeço às professoras Dr<sup>a</sup> Lília Freire Rodrigues de Souza Li e a Dr<sup>a</sup> Maria Goretti Andrade Rodrigues por terem aceito fazer parte da minha Banca, vindo a contribuir com o engrandecimento deste trabalho.

## RESUMO

Este projeto promove uma discussão sobre as contribuições das Novas Tecnologias, em especial gratuitas, para os gestores escolares nos municípios de Santo Antônio de Pádua e Laje do Muriaé, sub-região Noroeste Fluminense, estado do Rio de Janeiro. Como pergunta norteadora definiu-se: Como a gestão escolar pode ser auxiliada pelos recursos tecnológicos gratuitos? A proposta da solução foi realizar uma seleção inicial de ferramentas Google e propor capacitações com encontros online pelo Google Meet (adaptação necessária em função da Pandemia da COVID-19). O alinhamento de necessidades dos gestores frente às suas atividades administrativas precedia qualquer capacitação e a construção de um repositório com vídeos explicativos sobre cada ferramenta tecnológica complementando o projeto. O objetivo geral visa contribuir para a agilidade de processos administrativos instruindo diretamente os gestores escolares, mas também outros profissionais indicados por eles, para o uso de recursos gratuitos. Como objetivos específicos buscou-se identificar o perfil dos gestores da região, criar capacitações, incluindo gestores, professores e demais funcionários das escolas e secretarias de Educação. Como escolhas metodológicas a presente dissertação está embasada na revisão bibliográfica e de literatura, análise de documentos, revisão narrativa com revisões sistemáticas, pesquisa participativa, questionário quali-quantitativo para levantamento de dados visando facilitar a análise de diferentes pontos de vista. Como referencial teórico utilizou-se os principais textos escritos por ALMEIDA (1999, 2004), ANTÔNIO (2009), ANTUNES (2008), BARTNIK (2011), BOTTENTUIT JÚNIOR (2011), CURY (2005), DIAS (2014), FAYOL (1994, 2002), LEÃO (1953), LÜCK (2000, 2006, 2009, 2014), MORAN (2000, 2003), NISKIER (2001) e PILETTI (2000). Foi realizada uma revisão narrativa com revisões sistemáticas com contribuições ao Estado da Arte sobre a Gestão Escolar e as tecnologias Google, sendo possível estabelecer uma pergunta de pesquisa pautada no acrônimo PICo, onde a População foram os Gestores Escolares, o Interesse foi no uso de recursos Google e o Contexto foi da administração escolar. Os resultados foram registrados no Capítulo “Projeto”, sendo representados de forma escrita, com gráficos e tabelas, privilegiando a importância do aprendizado contínuo como mecanismo de aperfeiçoamento na profissão. Esse projeto considera os gestores escolares como principais sujeitos históricos da pesquisa, a escola como o principal espaço de atuação dos gestores e como dinâmicas o estabelecimento de capacitações aos gestores, secretários, coordenadores e professores (atendendo as demandas da Gestão Escolar). Em quatro edições no total, as capacitações se estenderam, além da cidade de Santo Antônio de Pádua, para as cidades de Laje do Muriaé e Tanguá, todas no Rio de Janeiro. Apesar dos coordenadores das parcerias serem destas cidades, os participantes envolveram inclusive representantes de outros estados brasileiros. O material gerado abordando 30 ferramentas está disponibilizado em formatos de vídeos, páginas de internet e como um repositório para auxiliar os gestores escolares. Sendo assim, cada atitude e escolha realizada foram pautadas na contribuição coletiva para o Ensino, melhorando as condições de vida e trabalho dos gestores escolares, considerando e analisando suas perspectivas e realidades frente às mudanças sociais, políticas e econômicas do nosso país. As análises detalhadas visam fortalecer as escolas por intermédio do ensino e aprendizagem das ferramentas aos seus gestores, marcando a necessidade de excelência em se qualificarem de modo direto para as suas necessidades ao desenvolverem suas ações cotidianas, apropriando-se do conhecimento informativo do avanço tecnológico em seu ambiente de trabalho. As contribuições estão disponíveis além desta dissertação em trabalhos escritos, apresentações, minicursos e palestras.

Palavras-chave: Tecnologias Digitais; Gestão Escolar; Ferramentas Gratuitas; Grupo de Educadores Google.

## ABSTRACT

This project promotes a discussion about the contributions of New Technologies, especially free, for school managers from cities of Santo Antônio de Pádua and Laje do Muriaé, Northwest Fluminense, Rio de Janeiro state. As a guiding question, it was defined: How can school managers be helped by free technological resources? The proposal was to train using online meetings through Google Meet (necessary adaptation due to the COVID-19 Pandemic). The alignment of managers' needs for their administrative activities preceded the training processes and the development of a repository with short videos about thirty technological tools are part of the project. The general objective is to contribute to the administrative daily activities by directly instructing school administrators, but also other schools professionals indicated by them. As specific objectives, we first identify the profile of managers in the region, create training sessions for managers, teachers and other employees of schools and departments of Education. As methodological choices, the present dissertation is based on bibliographic and literature review, document analysis, narrative review with systematic reviews, participatory research, qualitative-quantitative survey for data collection in order to provide the analysis of different points of view. As theoretical reference, the main texts written by ALMEIDA (1999, 2004), ANTÔNIO (2009), ANTUNES (2008), BARTNIK (2011), BOTTENTUIT JÚNIOR (2011), CURY (2005), DIAS (2014), FAYOL (1994, 2002), LEÃO (1953), LÜCK (2000, 2006, 2009, 2014), MORAN (2000, 2003), NISKIER (2001) and PILETTI (2000). A narrative review was carried out with systematic reviews with contributions to the State of the Art on School Management and Google technologies, making it possible to establish a research question based on the acronym PICO, where the Population was the School Managers, the Interest was in the use of Google resources and the Context was of school administration. The results were recorded in the "Project" Chapter, written with graphs and tables, emphasizing the importance of continuous learning as a mechanism for self improvement. This project considers school managers as the main historical subjects of the research, the school as the main space for managers. In four editions, the training extended beyond the city of Santo Antônio de Pádua to Laje do Muriaé and Tanguá, all in Rio de Janeiro state. Although the coordinators of the partnerships are from these cities, the participants are from different cities and states from Brazil. The material covered 30 tools discussed at four training tours, and it was developed a repository with small videos available at web page about that. Contributions are available beyond this dissertation in written works, presentations, mini-courses and lectures.

Keywords: Digital Technologies; School management; Free Softwares Training; Google Educators Group.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema de Pesquisa com os Gestores e Apontamentos de suas Necessidades Iniciais .....	19
Figura 2 - Aspectos Ligados às Boas Ações e Aprendizagem do Gestor Escolar .....	47
Figura 3 - “Padrões de Competências para as funções de Diretor Escolar” .....	51
Figura 4 - Aspectos Reflexivos que Envolvem a Educação .....	52
Figura 5 - Modelo de Prisma Original .....	88
Figura 6 - Adaptação do Prisma para Fins Didáticos .....	89
Figura 7 - Prisma para o Agenda .....	90
Figura 8 - Prisma para o Alertas .....	91
Figura 9 - Prisma para o Google Apresentações .....	92
Figura 10 - Prisma para o Blogger .....	92
Figura 11 - Prisma para o Google Contatos .....	93
Figura 12 - Prisma para Google Documentos .....	94
Figura 13 - Prisma para o Drive .....	96
Figura 14 - Prisma para Google Formulários .....	98
Figura 15 - Prisma para o Gmail .....	100
Figura 16 - Prisma para o Hangouts .....	101
Figura 17 - Prisma para o Google Imagens .....	102
Figura 18 - Prisma para o Google Meet .....	103
Figura 19 - Prisma para o Planilha .....	104
Figura 20 - Prisma para o Youtube .....	105
Figura 21 - Digrama do Projeto .....	108
Figura 22 - Estrutura Administrativa-Pedagógica da Educação em Santo Antônio De Pádua .....	114
Figura 23 - Estrutura de Gestão Estadual de Educação – Hierarquia Administrativa-Pedagógica .....	115
Figura 24 - Conexão Educação – Gestão .....	116
Figura 25 - Convite para Participação de um “Clube De Conversas” .....	137
Figura 26 - Nuvens de Palavras Gestores das 14h e 16h .....	138
Figura 27 - Respostas dos Gestores das 14h .....	139
Figura 28 - Respostas dos Gestores das 16h .....	140
Figura 29 - Respostas dos Professores Municipais .....	142
Figura 30 - Respostas dos Professores .....	143
Figura 31 - Repositório Tira-Dúvidas de Ferramentas Google .....	146
Figura 32 - Imagem dos Vídeos no Repositório .....	148
Figura 33 - Busca por Outras Ferramentas .....	149
Figura 34 - Estrutura da Pesquisa – Formulário .....	154
Figura 35 - Caminhos a Serem Percorridos por quem Quiser Contribuir com as Capacitações de Gestores Escolares Municipais .....	179
Figura 36 - Elipse Indicativa da Pesquisa de Revisão Narrativa .....	181



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Funções Gerais dos Secretários de Escola .....	58
Quadro 2 - Funções Gerais de um Coordenador Pedagógico .....	60
Quadro 3 - Funções Gerais de um Orientador Educacional .....	63
Quadro 4 - Termos Pesquisados no Estado da Arte .....	80
Quadro 5 - Componentes da Pergunta de Pesquisa, Adaptado do Anagrama PICO para a Análise Sistemática .....	86
Quadro 6 - Aspectos Administrativos do Gestor .....	112
Quadro 7 - Aspectos Pedagógicos do Gestor .....	112
Quadro 8 - Ferramentas Google mais Usadas por Gestores .....	121
Quadro 9 - Agenda Realizada na Capacitação Extensiva para Gestores Escolares .....	122
Quadro 10 - Agenda da Capacitação para Professores Municipais de Santo Antônio de Pádua – RJ .....	123
Quadro 11 - Capacitação para Gestores .....	124
Quadro 12 - Agenda de Capacitação para Professores .....	125
Quadro 13 - Participação e Visualizações Em Vídeos Do Curso .....	126
Quadro 14 - Relação de Participantes na Capacitação dos Gestores por 2 Etapas .....	141
Quadro 15 - Municípios e Troca dos Gestores Escolares .....	141
Quadro 16 - Capacitação para Professores e Gestores em Laje Do Muriaé .....	144
Quadro 17 - Capacitação para Gestores, Professores e Comunidade em Geral na Cidade de Tanguá .....	145
Quadro 18 - Opções para Selecionar Vídeos sobre as Ferramentas Google para Compor um Repositório para a Educação .....	147
Quadro 19 - Relação Única com os Vídeos Usados no Site de Ferramentas Google para Composição do Repositório .....	150
Quadro 20 - Divisão das Questões Formulários .....	153
Quadro 21 - Tipos de Graduação Realizado pelos Gestores .....	157
Quadro 22 - Avaliação dos Vídeos do Repositório em “Excelente, Muito Bom e Bom” .....	173
Quadro 23 - Arquivos Eleitos do Estado da Arte .....	181
Quadro 24 - Resumo das Pesquisas sobre as Ferramentas Google sob a Estrutura do Prisma .....	183
Quadro 25 - Resumo das pesquisas sobre as Ferramentas Google sob a estrutura do Prisma .....	184
Quadro 26 - Resumo das pesquisas sobre as Ferramentas Google sob a estrutura do Prisma .....	185
Quadro 27 - Relação de temas abordados nas Capacitações .....	191
Quadro 28 - Temas abordados nas Capacitações sequencialmente na ordem dos Encontros .....	192

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado Quantitativo por cada Termo Pesquisado .....	80
Tabela 2 - Participação em Conselhos de Classes .....	119
Tabela 3 - Quantidade de Vídeos por Ferramenta/Função .....	152
Tabela 4 - Funções dos Gestores que mais Demandam Tempo para Serem Realizadas antes da Pandemia Da Covid-19 .....	161
Tabela 5 - Funções na Gestão Escolar que mais Demandam Tempo para a Realização Atualmente .....	162
Tabela 6 - Se o Gestor Escolar já utilizava as Ferramentas Google antes da Pandemia .....	163
Tabela 7 - Ferramentas Tecnológicas Google mais Utilizadas pelos Gestores durante a Pandemia .....	168
Tabela 8 - Avaliação dos Materiais (Vídeos) das Ferramentas Google Disponíveis no Site / Repositório .....	172

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade do (a) Gestor (a) Escolar .....	156
Gráfico 2 - Tempo como Gestor Escolar .....	156
Gráfico 3 - Cursos de Aperfeiçoamento, Especialização, Mestrado e Doutorado .....	157
Gráfico 4 - Atuação em Quais Tipos de Escola .....	158
Gráfico 5 - Tempo como Gestor na Escola Atual .....	159
Gráfico 6 - Cidade onde é Gestor (A) Escolar .....	159
Gráfico 7 - Tecnologias mais Usadas pelos Gestores no Exercício da Profissão .....	160
Gráfico 8 - Participação em Capacitações de Ferramentas Google e por qual Instituição .....	164
Gráfico 9 - Situação dos Gestores que Participaram das Capacitações .....	165
Gráfico 10 - Avaliação das Capacitações Realizadas pelos Gestores .....	166
Gráfico 11 - Importância das Ferramentas Google para a Gestão Escolar .....	167
Gráfico 12 - Avaliação dos Gestores Escolares sobre as Ferramentas Google que Utilizou Durante a Pandemia para Gerir a Escola .....	167
Gráfico 13 - Aproveitamento de Uso das Ferramentas Google para as Atividades Administrativas e Pedagógicas nas Funções Diárias dos Gestores Escolares .....	169
Gráfico 14 - Tecnologias Google que serão utilizadas pelos Gestores Escolares no Pós-Pandemia .....	170
Gráfico 15 - Acesso dos Gestores ao Site “Tira-Dúvidas de Ferramentas Google” .....	171

## LISTA DE SIGLAS

BNCC – Base Nacional Comum Curricular.

DCNs – Diretrizes Curriculares Nacionais.

FUNDEB – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação.

GEG-Pádua – Grupo de Educadores Google de Pádua.

INFES – Instituto do Noroeste Fluminense de Educação Superior.

MEC – Ministério da Educação e Cultura.

PCNs – Planos Curriculares Nacionais.

PICo – População, Interesse e Contexto.

PNE – Plano Nacional de Educação.

PPP – Projeto Político Pedagógico.

TECGrupo – Grupo de Tecnologia, Educação e Cognição.

UFF – Universidade Federal Fluminense.

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>2 LOCAL DE FALA: “VIVÊNCIAS NOS AMBIENTES ESCOLARES”</b> .....	<b>24</b>
2.1 O TECGRUPO E O GEG-PÁDUA: INTERVENÇÕES TECNOLÓGICAS EM UM AMBIENTE FAVORÁVEL AO DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DE DISSERTAÇÃO SOBRE TECNOLOGIAS GOOGLE NA GESTÃO ESCOLAR EM UMA MICRORREGIÃO.....	28
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO: REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>31</b>
3.1 GESTÃO E GESTORES.....	31
3.1.1 Tipos de Gestão.....	34
3.1.2 Gestão Escolar: História da gestão nos contextos Educacionais Brasileiros .....	37
3.1.3 Gestor Escolar: Liderança, perspectivas e realidades .....	43
3.1.4 Gestor Escolar: Funções e Atribuições .....	50
3.2. SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO.....	53
3.3 DEMAIS PROFISSIONAIS COM FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS NAS ESCOLAS.....	57
3.3.1 Os Secretários Escolares .....	57
3.3.2 Os Coordenadores Pedagógicos .....	59
3.3.3 Os Orientadores Educacionais.....	61
3.4 A ESCOLA E AS TECNOLOGIAS.....	63
3.4.1 Anseios e dilemas da tecnologia nas escolas.....	65
3.4.2 Gestão Escolar, as diferentes gerações e a evolução tecnológica .....	66
3.4.3 Possibilidades da aplicação de tecnologias na Gestão e no Ensino Escolar .....	68
3.4.4 Novas Tecnologias Digitais e a Gestão Escolar .....	72
3.4.4.1 As ferramentas Google no trabalho Administrativo Escolar.....	74
<b>4 CONTRIBUIÇÕES AO ESTADO DA ARTE: REVISÃO NARRATIVA DE GESTÃO ESCOLAR E TECNOLOGIAS</b> .....	<b>79</b>
4.1 PESQUISA GERAL .....	80
4.2 CONTEXTUALIZANDO A PARTIR DA PERGUNTA DE PESQUISA “PICO” .....	86
4.2.1. Revisão abordando o Google Agenda.....	89
4.2.2. Revisão abordando o Alertas.....	91
4.2.3. Revisão abordando o Google Apresentações .....	91
4.2.4. Revisão abordando o Blogger .....	92
4.2.5. Revisão abordando o Google Contatos .....	93
4.2.6. Revisão abordando o Google Documentos .....	93
4.2.7. Revisão abordando o Google Drive.....	95
4.2.8. Revisão abordando o Google Formulários .....	97
4.2.9. Revisão abordando o Gmail .....	100
4.2.10 Revisão abordando o Hangouts .....	101
4.2.11 Revisão abordando o Google Imagens.....	102
4.2.12 Revisão abordando o Google Meet.....	102
4.2.13 Revisão abordando o Google Planilhas.....	103
4.2.14 Revisão abordando o Youtube.....	105
<b>5 PROJETO</b> .....	<b>108</b>
5.1 CRONOGRAMA, ESPAÇO DA PESQUISA E OS SUJEITOS ENVOLVIDOS .....	110
5.1.1 Gestores municipais e estaduais em Santo Antônio de Pádua-RJ.....	113
5.1.2 Ações da pesquisa do Mestrado em Ensino: Atuação e consolidação dos grupos – TECGRUPO e GEG-PÁDUA .....	118
5.2 – DINÂMICA ADOTADA .....	120
5.2.1 Capacitação aos gestores e professores em Santo Antônio de Pádua.....	123
5.2.2 A trajetória dos encontros com os Gestores Escolares em Santo Antônio de Pádua.....	128
5.2.3 Roda de Conversa com os Gestores .....	136
5.2.4 Informações complementares resultantes da Capacitação dos Gestores em Santo Antônio de Pádua .....	138

5.2.5 Informações complementares resultantes da Capacitação aos Professores de Santo Antônio de Pádua .....	142
5.3 DESDOBRAMENTOS DAS CAPACITAÇÕES A OUTRAS LOCALIDADES (LAJE DO MURIAÉ E TANGUÁ) .....	143
5.4. O SITE “REPOSITÓRIO TIRA-DÚVIDAS DE FERRAMENTAS GOOGLE” .....	146
5.5 FORMULÁRIO .....	153
5.5.1 Análise das respostas do Formulário/Questionário .....	155
5.6 CONTRIBUIÇÕES E POSSIBILIDADES DE PESQUISAS FUTURAS .....	176
5.6.1 Breve histórico da Gestão Escolar em municípios do interior do Rio de Janeiro / RJ .....	177
5.6.2 Contribuições dos achados da Revisão Narrativa Sistemática .....	181
5.6.3 Diferenciais e contribuições na execução das capacitações .....	186
5.6.4 Cumprimento dos objetivos .....	195
5.6.5 Possibilidades de tarefas e pesquisas futuras .....	199
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>200</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>204</b>
<b>REFERÊNCIAS DOS VÍDEOS DISPONIBILIZADOS NO REPOSITÓRIO .....</b>	<b>216</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>225</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira passou por diversas transformações sociais, políticas, econômicas e educacionais na História. As instituições precisaram se adaptar aos períodos históricos ao qual vivenciaram, sofrendo modificações em suas práticas administrativas, legais e comunicacionais. A Educação Brasileira é fruto das construções didáticas, metodológicas, sociais, culturais, projetos e práticas de ensino provenientes das políticas coloniais, do império e das transformações republicanas. Essa história é marcada pela presença dos primeiros jesuítas na catequização indígena até a atualidade.

Para Tedesco (1999), as mudanças necessárias à Educação precisam ser adquiridas de forma completa, pois até hoje, mudaram as leis, ora mudam o currículo, ora o que precisa ser mudado são os professores e gestores em suas especializações, por todas as reformas educacionais realizadas. Todo profissional, seja qual for a área, precisa estar em constante aprendizado, tornando assim o ensino essencial não somente para os discentes escolares, mas para aqueles que desejam desenvolver suas atividades diárias com eficiência e convicção da melhoria do ambiente de trabalho.

A Gestão em geral tem como finalidade construir ações que promovam um trabalho de excelência para o alcance das conquistas traçadas pelo grupo. O gestor é aquele que orienta, organiza e vai à frente do grupo traçando metas a serem alcançadas, além de incentivar seus comandados como responsáveis diretos pelo projeto. Na escola, os gestores escolares também possuem como meta uma excelência na educação com projetos, normas e caminhos a serem desenhados pelos envolvidos no plano de trabalho.

As gestões escolares serviram a múltiplos interesses políticos, onde os gestores eram exclusivamente cargos de confiança dos poderes executivos. Sabe-se que em várias localidades, essa prática indicativa dos nomes dos gestores ainda permanece, mas existem evidências de mudanças com as eleições para esse cargo, como o caso do Estado do Rio de Janeiro na SEEDUC-RJ (ALERJ, 1996). Outro ponto de destaque é o conhecimento necessário aos gestores escolares, por terem uma vida alicerçada na globalização, precisam estar atentos às transformações decorrentes do meio ao qual vivem.

Convém salientar que os gestores escolares são educadores em um mundo globalizado, construindo suas práticas de gestão amparadas nas atuais legislações, onde se almeja uma Gestão Democrática (PARO, 2018) que atenda a comunidade ao qual esteja inserido. Além disso, os gestores escolares buscam potencializar o ensino nas escolas, junto aos professores, pais, discentes e comunidade ao mediar as relações interpessoais dos envolvidos no processo

Educacional, agregando valores ao ensino, por intermédio de ferramentas que potencializem o aprendizado dos discentes.

Importante indicar que a denominação Gestor Escolar utilizada neste trabalho visa agrupar as pessoas com funções administrativas em uma Escola e também na Secretaria de Educação, as quais possam se beneficiar do uso de tecnologias para fins de melhoria de processos educacionais e de qualidade de vida. Há prioridade nas funções de direção e secretaria, mas visando beneficiar todo o grupo de profissionais.

Valerien (1993) apresenta o diretor escolar como agente de transformação e desenvolvimento do ambiente escolar, reiterando o quanto esse profissional possui importância. Esta afirmação interage com o pensamento mantido por Lück (2000),

Dirigentes de escolas eficazes são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades (LÜCK, 2000, p. 2).

É notória a necessidade dessa postura do gestor sendo pautada em uma filosofia de trabalho, cujas questões metodológicas buscam elevar o padrão do estabelecimento escolar, haja vista que a escola administrada de forma eficiente gera sucesso no processo de ensino.

Pela vivência em um tempo global, os gestores se utilizam de ferramentas tecnológicas para ajudar a aperfeiçoar o tempo em demandas, como organizar suas tarefas diárias e comunicar-se com todos os envolvidos no ambiente educacional. A tecnologia na gestão escolar amplia os horizontes do ambiente de aprendizagem quando estes profissionais usam de maneira coerente as alternativas existentes. São vários os sistemas para a organização educacional, ajudando os profissionais escolares a controlarem as frequências, lançamento de notas, boletins, produção de documentos e organização dos espaços escolares, como o Conexão Educação (PEREIRA, 2014).

O autor Tedesco (1999) ainda menciona a necessidade de olhar as variáveis existentes na Educação, como currículo, equipamentos escolares, formações dos gestores e professores, enfim, a organização institucional. Ainda, deve-se lembrar de que estamos vivendo num país tecnológico e globalizado, mas será que incluímos as tecnologias na prática educacional do ensino das disciplinas escolares? Quando as tecnologias chegam a nossas escolas, precisa-se incluí-las no planejamento geral através das revisões do PPP (Projeto Político Pedagógico) para que conjuntamente com as demais ações administrativas aconteça o ensino contextualizado.



É notório que essa fluidez social, atrelada à tecnologia presente na sociedade, faz da gestão escolar uma área setorial que demonstra características móveis, não mais engessada como no princípio da sua criação. Este pensamento é corroborado por Barroso (1996), onde defende as novas características dinâmicas na função do gestor escolar, capaz de ir além de resoluções pautadas nas leis burocráticas. Esse profissional busca compor a equipe de trabalho mediante as mobilidades dos funcionários e objetos que garantam a eficácia da gestão das instituições de ensino.

O tempo passa a ser um bem precioso ao gestor, que necessita de investi-lo adequadamente, atendendo suas necessidades básicas na administração, na formação pessoal e da equipe de trabalho, no aprendizado das políticas públicas e leis. O tempo passa a ser necessário para o gestor escolar se inteirar dos processos pedagógicos e metodologia utilizada nas relações interpessoais entre alunos-pais-escola, sem perder o foco no verdadeiro objetivo da Educação que é a aprendizagem dos discentes.

Para que isso aconteça, o gestor precisa pensar além da Infraestrutura Escolar, garantindo intervenções metodológicas, pedagógicas, de formação e dos recursos tecnológicos capazes de alterar as práticas de ensino local. Com o uso das tecnologias nos diversos setores da sociedade, surge a oportunidade dos gestores em potencializar o seu serviço administrativo com o uso das ferramentas Google.

Em empresas comerciais, as ferramentas Google, podem ser usadas para agilizar as reuniões, comunicações nas equipes de gestão e marcar datas dos compromissos cotidianos. Essa tecnologia se bem utilizada pode estreitar as distâncias físicas entre os responsáveis dos discentes, professores, direção, alunos e o ambiente escolar.

Para mais, as tecnologias Google podem ser aliadas à gestão escolar proporcionando um trabalho de gerência colaborativa e dinâmica, promovendo uma “articulação entre o administrativo e o pedagógico, facilitando o processo de comunicação interna e externa e possibilitando à gestão uma dinamização do tempo gasto” (ALONSO, 2007, p. 33). Nota-se nas escolas, a necessidade da elaboração de declarações, planilhas, gráficos, compartilhamento de arquivos, interações e construções de documentos por intermédio da colaboração dos profissionais escolares.

Conforme exposto por Luck (2006, p. 30), essa mudança ocorre devido a “uma forte tendência à adoção de práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais dos gestores nas novas necessidades sociais”. É de fundamental necessidade que os gestores trabalhem na perspectiva do uso das tecnologias na

execução de suas tarefas diárias, propiciando trocas dialógicas que favoreçam o acesso ao conhecimento e ao trabalho colaborativo, envolvendo a comunidade escolar.

Nas escolas, a tecnologia se fez presente com o mimeógrafo, o giz, os quadros, o data-show, a Lousa Digital e o celular, no entanto, como se encontra o gestor escolar? Diante do cenário apontado, neste trabalho são investigados e discutidos com os gestores escolares a possibilidade de incorporar algumas tecnologias Google, como suporte de apoio aos trabalhos cotidianos dentro do espaço escolar, auxiliando-os na gestão administrativa e pedagógica.

### **Pergunta norteadora**

Como pergunta norteadora deste trabalho dissertativo definiu-se: Como a gestão escolar pode ser auxiliada pelos recursos Google? É de conhecimento público que os profissionais da educação têm defasagem em relação ao uso da tecnologia, assim como a falta de material, equipamentos e formações que impactam na atuação cotidiana dos mesmos. Neste sentido, escolher um caminho é fundamental para contribuições efetivas.

### **Solução proposta**

Na busca por contribuir para o cenário complexo da defasagem em relação à tecnologia enfrentado pelos gestores escolares em suas práticas administrativas-pedagógicas nas instituições de ensino, o primeiro passo foi selecionar ferramentas Google e propor capacitações com encontros online pelo Google Meet (em função da Pandemia da COVID-19). Apesar disso, durante a primeira reunião com os gestores, eles informaram que os professores tinham maior necessidade no período e que, portanto, deveriam passar à frente. Informamos da possibilidade de realizarmos duas abordagens, uma voltada aos professores e outra aos gestores, foco principal neste projeto. Ainda assim, os administradores indicaram os secretários e secretárias como prioridade.

Diante das demandas identificadas, a solução proposta inicial precisou ser adaptada para contemplar as necessidades dos profissionais da educação, modo como vamos denominar todos aqueles que poderiam participar das capacitações.

Os gestores escolares se caracterizam como os sujeitos atuantes da pesquisa dissertativa, que devido às suas intervenções e necessidades, o curso da proposta também viabiliza contribuir com as capacitações para os secretários, coordenadores, orientadores e professores interessados no ensino e aprendizagem sobre as ferramentas tecnológicas gratuitas. Conforme a figura 1,

nota-se que os gestores além do seu conhecimento, estão necessitados em capacitar os diversos entes da equipe escolar, alcançando estudantes e suas famílias do entorno da comunidade.

**FIGURA 1: ESQUEMA DE PESQUISA COM OS GESTORES E APONTAMENTOS DE SUAS NECESSIDADES INICIAIS**



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Com as ferramentas educacionais Google, os gestores podem imprimir em suas escolas, novas práticas administrativas e metodológicas, com instrumentos que vem compor suas práticas diárias, através de uma nova maneira de controlar, agendar e comunicar-se com a comunidade escolar.

## Objetivos

O objetivo inicial era de instrumentar os gestores de modo a agilizar os processos administrativos com o uso de recursos gratuitos da plataforma Google. Conforme citado anteriormente, os demais profissionais da escola que se interessassem, teriam ofertas de capacitações voltadas a eles. Além disso, foram ampliadas as ferramentas, não apenas abordando àquelas disponibilizadas pelo Google, mas também outras gratuitas que atendessem à demanda.

Mediante o cenário existente e as adaptações no objetivo geral traçado, os objetivos específicos ficaram assim:

1. Identificar o perfil dos gestores em Santo Antônio de Pádua e região;
2. Demonstrar a importância do gestor escolar no processo de desenvolvimento de uma escola;
3. Identificar o uso de tecnologias na gestão escolar em Santo Antônio de Pádua e região;
4. Identificar como a utilização da tecnologia pode melhorar o desempenho profissional dos gestores e impactar o ambiente escolar;

5. Verificar se os gestores fazem uso de alguma tecnologia na sua gestão;
6. Identificar com os gestores quais as funções e procedimentos que mais demandam tempo para priorizar ferramentas;
7. Fazer um levantamento coletivo das necessidades dos gestores frente às tecnologias Google disponíveis em versões gratuitas;
8. Elaborar capacitações;
9. Capacitar gestores para o uso das ferramentas Google em suas funções diárias;
10. Criar um repositório com vídeos sobre as ferramentas Google que mais tendem a ajudar os gestores escolares em seu dia-a-dia.

Ao final do trabalho, retomaremos os números dos objetivos específicos a fim de analisar o atendimento total ou parcial de cada um deles.

### **Escolhas metodológicas**

Para cumprimento destes objetivos, foram feitas escolhas metodológicas. Para ajudar nessa caminhada científica, nossa pergunta de pesquisa é “Como a gestão escolar pode ser auxiliada pelos recursos Google na administração da escola?”.

Como escolhas para o referencial teórico, foram realizadas pesquisas e leituras em várias fontes históricas, com a seleção de livros e artigos. Dentre alguns autores selecionados, estão ALMEIDA (1999, 2004), ANTÔNIO (2009), ANTUNES (2008), BARTNIK (2011), BOTTENTUIT JÚNIOR (2011), CURY (2005), DIAS (2014), FAYOL (1994, 2002), LEÃO (1953), LÜCK (2000, 2006, 2009, 2014), MORAN (2000, 2003), NISKIER (2001) e PILETTI (2000). Os referidos textos contribuem para a composição das discussões inerentes a Gestão-tecnologia-Google, servindo de suporte articulatório para o tema acadêmico desse trabalho.

Todos os autores citados nessa dissertação foram úteis para a existência de uma interlocução entre o tempo, espaço, métodos, rupturas e avanços nas práticas do gestor escolar e a aplicabilidade da tecnologia em suas funções diárias. Com essas ações, foi possível resgatar momentos históricos, recuperando e transitando por esse universo socioeducacional escolar.

Como escolhas para a Revisão Narrativa (contendo revisões sistemáticas), foram realizados um recorte sistemático na base Google Acadêmico, levando em consideração a temática “Gestão Escolar e tecnologias Google”. Foram usados para a aplicação dos filtros, expressões regulares e restrições. Após essa primeira contextualização bibliográfica sobre os assuntos (Gestão-tecnologia-Google) utilizou-se a pergunta de pesquisa PICO, (RAMOS;

FARIA; FARIA, 2014), onde P – População – “gestão”; I – Interesse – “uso dx Y”; Co – Contexto – “escolar”, para evidenciar a existência de estudos semelhantes ao nosso.

Além disso, optamos por um estudo pautado em pesquisas bibliográficas e de campo, tendo como participantes do trabalho científico os **gestores escolares** e posteriormente ao seu pedido, uma participação dos professores nos cursos de qualificação para o uso das ferramentas gratuitas no cotidiano de trabalho. Como instrumento de trabalho foi utilizada uma reunião para que viéssemos a entender as necessidades dos gestores no ambiente escolar, oferecendo posteriormente capacitações que auxiliassem no preparo para o exercício de sua função. Como complementação, utilizamos um questionário quali-quantitativo para conhecimento do perfil, da atuação, do ambiente, das tecnologias utilizadas, do nível de conhecimento e das necessidades dos gestores em seu trabalho administrativo-pedagógico, organizando os resultados obtidos em formato de gráficos e textos discursivos.

Como escolha pelo método de pesquisa, optamos pela “**pesquisa participante**” para registrar os encontros com os gestores escolares numa espécie de Diário de Bordo. Esses encontros foram marcados com as características de uma construção coletiva junto aos profissionais da gestão, tendo em suas opiniões, a máxima relevância para a formatação dos encontros e criação do repositório Google para Gestores Escolares. Conforme apontado por Brandão & Borges (2007, p. 51), “Na pesquisa participante, sempre importa conhecer para formar pessoas motivadas a transformarem os cenários sociais de suas próprias vidas e destinos”. Os autores ainda citam que “As abordagens de pesquisa participativa aspiram a participar de processos mais amplos e contínuos de construção progressiva de um saber mais partilhado [...]” (BRANDÃO & BORGES, 2007, p. 51).

A decisão por este método esteve ligada as características de pesquisa desse trabalho dissertativo que visa solucionar a carência do conhecimento sobre as ferramentas Google no espaço administrativo escolar, da elaboração de encontros pautados numa construção coletiva junto aos gestores que relatavam suas dificuldades tecnológicas. Isso demonstra a existência de características provenientes de uma pesquisa participante que conta com uma população que controla o processo e direcionamento das demandas existentes, sempre destacando a importância da coletividade dos gestores envolvidas na existência das experiências educativas.

Esse aporte de construção coletiva, proposto como escolha metodológica, traz ao trabalho dissertativo um enriquecimento que demonstra o valor das experiências vividas pelos gestores ao espaço científico como sujeitos das relações sociais no Ensino. As opiniões dos participantes serão documentadas através de gravação dos encontros e questionários quali-

quantitativos, dispostas neste texto usando gráficos, tabelas, apresentação de fragmentos e discussões.

Será construído e disponibilizado um repositório de apoio às tecnologias Google abordadas, online, gratuito e com vídeos curtos direcionados à solução de dúvidas pontuais.

A pandemia direcionou a pesquisa para a realização de uma parceria com a Secretaria Municipal de Educação de Santo Antônio de Pádua – RJ. Posteriormente, a parceria se estendeu as Secretarias de Educação de Laje do Muriaé – RJ e a ONG “Casas das Irmãs” em Tanguá – RJ.

### **Estrutura do texto**

Como composição estrutural da dissertação, os capítulos estão apresentados levando em consideração a seguinte ordem / composição:

No capítulo 1, aparece a Introdução da dissertação, onde foram expostas as escolhas referentes à pergunta norteadora da pesquisa, a solução inicial proposta, as adaptações necessárias para a realização e andamento na execução das atividades dissertativas, os objetivos gerais e específicos do trabalho, incluindo as escolhas metodológicas e a estrutura do texto apresentado.

No capítulo 2, “Local de Fala: Vivências nos ambientes escolares” está apresentado um breve relato sobre minha trajetória profissional, expondo minha ligação com a Educação, vivências de professor até assumir por 2 anos a função de “vice-diretor” em uma escola municipal na cidade mineira de Pirapetinga. Foi nessa escola “Coronel Ribeiro dos Reis” que comecei a analisar as carências existentes na função de gestor, despertando-me para a pesquisa e contribuição nessa área.

Para o capítulo 3, “Referencial Teórico: Revisão de Literatura” levantou-se artigos, dissertações, teses e livros que contribuem com a discussão dos pilares de sustentação da dissertação, subdividido em seções teóricas de Gestão Escolar – Tecnologias – Tecnologias Google e Grupo de Educadores Google de Santo Antônio de Pádua.

Já no capítulo 4, “Contribuições ao Estado da Arte: Revisão Narrativa de Gestão Escolar e Tecnologias Google” estão discutidos os artigos e dissertações obtidos pelas pesquisas no Google Acadêmico referentes aos últimos 5 anos, na perspectiva de materiais que possuem semelhanças textuais ao trabalho por nós aqui desenvolvido.

No capítulo 5, “Projeto”, apresento, discuto e registro a trajetória ocorrida na dissertação, começando com os gestores escolares, grupo de pesquisa envolvido, parcerias e as

possíveis soluções de formação para gestores e professores, além do suporte à Secretaria Municipal de Educação e Cultura de Pádua, na formulação de um questionário para as opiniões e registros socioeconômico familiar em tempos de pandemia. A unidade explana as ações realizadas, os desdobramentos ocorridos com as capacitações aos gestores e professores de Laje do Muriaé e a parceria com a ONG “Casa das Irmãs” em Tanguá.

A formulação se estruturou pela parceria e troca de ideias com as necessidades existentes por decorrência da pandemia. Por fim, serão relatados e registrados os dados e análises obtidos com as aplicações de questionários e observações realizadas durante os encontros de capacitação dos sujeitos envolvidos na pesquisa dissertativa.

No capítulo 6, “Considerações Finais”, busca-se trazer os resultados alcançados durante a pesquisa e estruturação do trabalho, expondo as conclusões e principais ganhos alcançados por esse trabalho de dissertação, sua intervenção social, tecnológica e educacional durante um momento crítico em nossa sociedade que foi o período de pandemia. Finalizando a estrutura dessa dissertação, têm-se as referências bibliográficas (seção 7), as referências dos vídeos disponibilizados no repositório (seção 8) e os anexos, compondo a seção 9.

Em virtude dos fatos mencionados, observa-se que a dissertação traz uma proposta de pesquisa interventiva-colaborativa nos trabalhos desempenhados pelos gestores municipais de Santo Antônio de Pádua/RJ, Laje do Muriaé e Tanguá, visando contribuir com suas funções diárias, sua relação e uso das tecnologias, com propostas de encontros aos quais pudéssemos saber das suas necessidades diárias, oferecendo assim encontros sobre as ferramentas Google como suporte para agilizar e organizar seu fazer diário.

## 2 LOCAL DE FALA: “VIVÊNCIAS NOS AMBIENTES ESCOLARES”

*“Nenhuma ordem opressora suportaria que os oprimidos todos passassem a dizer: Por quê?” (FREIRE, 1987, p. 43).*

Um dia fui aluno, ainda sou. Passei pelos bancos escolares em uma escola pública estadual no município de Pirapetinga – MG. Depois de terminar o Ensino Médio – Técnico em Contabilidade, cursei Licenciatura em História, vindo a me formar em 2003. Aí, início minha trajetória como docente numa escola, que contribuiu, significativamente, para meu crescimento profissional. Fui tendo oportunidades de enxergar a Educação de modo que transcendeu o físico e nessa missão de educador, ouvi colegas dizerem que, nós, os professores, éramos um instrumento único nas engrenagens escolares. Que bom! Eu seria útil na Educação do meu país e principalmente naquela pequena escola interiorana, em Santo Antônio de Pádua, no estado do Rio de Janeiro, no Colégio Estadual Pedro Baptista de Souza.

O tempo me mostrou que na escola todos tinham sua importância, inclusive o gestor escolar, marcado por uma vida de alegrias, tristezas e problemas burocráticos para resolver. Esses problemas que ele resolvia como compras de produtos, prestações de contas, reuniões e conversas com alunos e familiares, ia me dar “tranquilidade” para desempenhar minha função. O tempo passou e pude exercer essa função de gestor escolar por 2 anos (2013 – 2014) em uma escola municipal denominada Coronel Ribeiro dos Reis, Pirapetinga – Minas Gerais. Então, senti o “peso” da responsabilidade do gestor. Encontrava-me numa atividade profissional que não era almejada pela maioria do professorado, porém é este o papel de gestor, aquele que fornece suporte para os professores ministrarem suas disciplinas com maior tranquilidade.

Assim, estar hoje na Universidade foi um reflexo do meu passado, onde trago meu conhecimento, meu lugar de atuação, minhas questões paradigmáticas e experiências, que através das pesquisas, estudos, debates alçados e conversas, consigam proporcionar a minha comunidade escolar ações práticas de ensino que visaram em contribuições com a Educação e cumprimento da missão de mediar às incertezas dos alunos, seus sonhos e propor diálogos que pudessem inspirá-los a abrir os olhos em um mundo que está apto a cometer os epistemicídeos. O mestrado despertou em mim, reflexões sobre o meu primeiro olhar do lugar de fala, minha história, as ausências desse caminho junto com minhas práticas, a existência de opressões e oprimidos que estão no ambiente escolar por onde passei.

Seja como docente ou gestor, o ambiente de aprendizagem escolar precisa ser mais bem trabalhado, proporcionando oportunidades, construindo conhecimentos significativos, ambientes saudáveis para as falas das “minorias epistêmicas”, fazendo sentido aos estudantes



que lá estão. O gestor precisa criar ambientes que proporcionem aos estudantes momentos para fazerem suas descobertas e experimentos, criando subterfúgios ao sujeito-aluno para despistar os olhares e o modelo panóptico (FOUCAULT, 1987) das escolas, não conseguindo assim cumprir seu papel de dominação dos corpos, visto que a equipe escolar pode utilizar suas práticas locais para transformar esse ambiente em espaço imprevisível e criativo, capaz de libertar os que lá estão da docilidade e adestramentos, através das múltiplas criações, experiências, metodologias e descobertas educacionais.

As aulas ministradas no Mestrado em Ensino me fizeram despertar um turbilhão de sentimentos sobre o ato de educar, em especial, no meu ambiente de pesquisa que é o ambiente de aprendizagem e sua gestão. Pensar no documentário “Janela da Alma” (2001) significou trazer à tona as várias maneiras de pensar e ver o “real”, nos ensinando que nossa visão depende da subjetividade e das nossas experiências. Fez-me entender que os espaços escolares precisam ter outros saberes, levando em consideração a arte, as produções e as percepções cotidianas ao contar as histórias vividas, pois mesmo que o ato de educar faça das ciências e disciplinas algo necessário, não dá para desprezar a criação, o amor e as sensibilidades humanas, não desprezando assim o entorno do espaço escolar.

Para mais, esse conhecimento depende das ações e relações entre os envolvidos no contexto escolar, onde “[...] o conhecimento implica interação, relação, transformação mútua, codependência e co-evolução” (NAJMANOVICH, 2001, p. 23). Precisamos de novas metodologias ao ensinar que atraíam a atenção dos docentes, tecendo suas marcas e despertando as suas emoções. Como frisa Maturana, “A história mostra que eu não aprendi a ler não porque era burro, mas porque não tinha a emoção. [...] Todos os espaços de ações humanas fundam-se em emoções” (MATURANA, 2001, p. 89).

Além disso, Paulo Freire diz que há uma necessidade no ato de ler, não somente as letras para acharmos que estamos cultos, mas também o nosso redor, o nosso cotidiano, os nossos discentes e os ambientes de ensino, afirmando que a leitura do mundo precede a todos as atitudes e atos (FREIRE, 1985). O gestor escolar precisa promover um trabalho com sua equipe que traga a vida para os alunos, ao despertar a sua curiosidade e os seus desejos, sem podar suas dinâmicas e vivacidades. A escola precisa estar como um lugar de resgates, onde o aluno deve falar atuar e agir expondo suas experiências, sentindo-se atuantes no ensino-aprendizagem com significância em suas vidas. Para Oliveira,

A parceria e o diálogo contribuem significativamente para a melhoria da qualidade do ensino, pois os pais/responsáveis participam da vida escolar dos filhos, ajudam nas tarefas, se envolvem com a vida da instituição e se sentem responsáveis por ela, a

escola passa a ser um espaço de aprendizagem e vivência de uma sociedade mais justa e igualitária (OLIVEIRA, 2016, p. 131).

Já afirmava Larrosa que somos capazes de mediar as dificuldades do dia a dia, através de ensaios que libertem o nosso espírito do medo das técnicas acadêmicas, vivendo uma vida de escrita sem proibições, marginalizações e subordinações, mas com responsabilidades e problematizando a escrita ao escrever (LARROSA, 2003). Para Freire, as crianças devem se firmar nas leituras para conseguirem dialogar consigo mesmas e produzirem seus mundos (FREIRE, 1985), apresentando-se como seres culturais e históricos, onde em momentos de criações são sujeitos ativos no processo educacional.

Através dessas reflexões, nota-se que não somos menos importantes do que os pensamentos dominantes e nem caixas compartimentadas, mas sim temos que criar as empatias, as problematizações e oportunizar espaços aos grupos “marginalizados” pela ciência hegemônica e opressora, através dos lugares de experiências. Os professores necessitam criar e incentivar os alunos ao prazer pela leitura e escrita, sendo o elo entre discentes e experiências para que as informações tenham um sentido em suas narrativas (BENJAMIM, 2012), e assim possam se distanciar das vaidades e arrogâncias científicas.

Ademais, esse estudo epistemológico tornou possível o pensar nos diálogos necessários entre as ciências e a vida, as relações entre gestão, professores e sala de aula, nos locais que possuem sentimentos e estão aptos a olhar o cotidiano escolar como “espaço de ensino e aprendizado, para constituição do sujeito-discente que traz suas multiplicidades de saberes, experiências individuais e coletivas, dando sentido ao que somos e ao que nos acontece” (LARROSA, 2016, p. 16 e 17).

Como abordava Santos (2007) e Mello (2008), ao nos alertar o quanto somos falhos em nosso dia a dia, excluindo as múltiplas potencialidades dos discentes. Os autores nos permitem refletir sobre as possibilidades de como ensinar e aprender no cotidiano, principalmente se enxergarmos as várias alternativas locais e potencialidades dos alunos. Em seus escritos, temos a possibilidade de pensar as nossas ausências e a possibilidade de superar a hegemonia implantada em nossa cultura, promovendo em nós, reflexões epistemológicas que nos façam reconhecer a diversificação dos saberes, a criação de perspectivas e as avaliações das práticas de desconstrução e reconstrução das dimensões do conhecimento.

Igualmente, Santos (2007) ainda diz que através da vigilância epistemológica e da identificação dos saberes e das relações entre si, teríamos um profundo momento de autorreflexão, numa ação de tornar visível as ausências, enfrentando e lutando pelo

reconhecimento das diferentes legitimações no campo escolar ao torná-las em possibilidades não excludentes das classes populares. O gestor poderá liderar uma escola e fazer dela um campo de identificação dos alunos, criando lugares que venham a potencializar os sujeitos e as riquezas culturais, na luta pela diminuição dos epistemicídeos e oportunizando lugares para as vozes ausentes se empoderarem com as rodas de conversas e liberdade de expressão.

O gestor e sua equipe devem estar preparados para pensar nessas ausências existentes em sua escola, pois conforme menciona Marisol B. de Mello, deve-se “reconhecer na narrativa uma legítima forma de saber que resguarda elementos imagéticos e que conecta de modo rizomático zonas diferentes de significados” (MELLO, 2008, p. 39). A escola necessita deixar aflorar a autoria do aluno na produção conectiva dos conteúdos trabalhados em sala, entendendo o seu lugar epistêmico como possibilidade reconstrutora de uma didática possível para trabalhar com as novas gerações que chegam aos bancos escolares. Hoje, o docente não é mais a maior autoridade dentro das salas de aula, mas um mediador, que ajuda os alunos a construírem suas conexões, relações, organizações e desconstruções na descoberta de seu lugar.

Similarmente, Paulo Freire ainda ressalta que o educador problematizador, refaz, constantemente, o seu ato na bagagem que o aluno traz consigo através de suas experiências, “em lugar de serem recipientes dóceis de depósitos, são agora investigadores críticos, em diálogo com o educador” (FREIRE, 1987, p. 40). Precisamos ampliar nossas perspectivas e visões para conseguir intervir de forma potencializadora na Educação para nossos alunos. Para que isso aconteça, necessita-se acolher a diversidade, as ausências, a pluralidade, o oprimido e o respeito a toda existência que foi neutralizada e inibida pelas correntes hegemônicas.

Os estudos epistemológicos vieram dialogar com meu projeto de pesquisa, trazendo autores que conversaram sobre a trajetória das ciências hegemônicas e a possibilidade de construir diálogos com as minorias e ausentes, para que consigamos livrar a nossa sociedade dos epistemicídeos ainda presentes. Para que isso aconteça, existe a necessidade de ampliarmos a visão, fazendo-se necessário esquecermo-nos dos conceitos fixos que nos prendem e, assim, passarmos a ver o que antes não se via, tratando de esquecer suas explicações e começando a ver o mundo por outro prisma (VON FOERSTER, 1996).

Sendo assim, apesar de toda a ciência que se impõe às forças hegemônicas que tentam abafar as ausências, as minorias e as emoções, vamos produzindo reflexões sobre os métodos que usamos para construir a vida escolar e em sociedade, não perdendo nossa essência, lutando contra o nosso pensamento abissal, na perspectiva de novas práticas que questionem, dialoguem, interajam e proporcionem espaços para os sujeitos oprimidos e ausentes se afirmarem nessa diversidade epistemológica que é o mundo e a sua natureza.

## 2.1 O TECGRUPO E O GEG-PÁDUA: INTERVENÇÕES TECNOLÓGICAS EM UM AMBIENTE FAVORÁVEL AO DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DE DISSERTAÇÃO SOBRE TECNOLOGIAS GOOGLE NA GESTÃO ESCOLAR EM UMA MICRORREGIÃO

A microrregião mencionada é a cidade de Santo Antônio de Pádua, situada no Noroeste Fluminense do Rio de Janeiro – RJ. Essa cidade contempla a presença da UFF/INFES (Instituto do Noroeste Fluminense de Educação Superior) que em 2015, por intermédio do professor Dr. Daniel Costa de Paiva, foi fundado nas dependências dessa instituição superior, o TECGrupo (Tecnologia, Educação e Cognição) a pedido de alguns discentes da referida faculdade a qual o professor trabalha.

O TECGrupo - Tecnologia, Educação e Cognição, possui um caráter educacional com propostas de pesquisas transdisciplinares, que busca potencializar a formação docente e profissional em outras áreas. Durante a existência do grupo já foram desenvolvidas várias pesquisas que contemplaram as Ciências Sociais, Físicas, Computacionais, Cognitivas e a Educação. Suas múltiplas atividades envolveram jogos e pesquisas com o uso de materiais tecnológicos ou “simples” quebra-cabeças de papéis. Também através dos softwares, hardware e atividades educacionais foram possíveis trazer para a comunidade escolar e científica pesquisas que apresentaram resultados relevantes que beneficiaram o dia a dia dos alunos.

Além disso, é um grupo aberto àqueles que estão interessados em transformar a realidade regional com trabalho, pesquisas e possibilidades construtivas para a Educação, beneficiando principalmente a população em geral. Hoje, o TECGrupo - Tecnologia, Educação e Cognição, é formado por crianças a partir dos 8 anos de idade, graduandos, graduados e mestrados voluntários. Essas parcerias são realizadas com as escolas, Casa de Cultura, Agentes Públicos, Faculdades e interessados em eventos socioeducativos e culturais.

Cabe ao professor Daniel Paiva a tarefa de conduzir a orientação do grupo, possibilitando aos seus membros, uma ampliação nas pesquisas e divulgações realizadas pelo grupo científico. Assim, para fazer parte do TECGrupo (Tecnologia, Educação e Cognição), precisa ter a disposição de conhecer, se dedicar e aprender com as variadas temáticas propostas pela transdisciplinaridade, Meio Ambiente, Gestão Escolar, jogos, tecnologias e a cognição (faculdade essencial para o entendimento sobre o ensino e aprendizagem na sua construção do conhecimento).

Para mais, o grupo e seus componentes visam proporcionar atividades em EAD e presencial, seja na sua sede, INFES – Instituto do Noroeste Fluminense de Educação Superior, ou nas instituições que estabelecem parcerias com o grupo. O principal lema desse grupo é

“Valores, visão e missão”, sendo para seus membros voluntários, um norte para a construção dos planejamentos, desenvolvimentos e elaboração das atividades que vão construir o conhecimento através do Ensino por onde passam com suas parcerias.

Além do TECGrupo - Tecnologia, Educação e Cognição, o professor Daniel Paiva trouxe para a cidade, o GEG-Pádua (Grupo de Educadores Google), que iniciou suas atividades locais a partir de 2018. O GEG-Pádua (Grupo de Educadores Google), está apto a estabelecer parcerias com redes federais, estaduais e municipais de ensino, contando com a participação dos diretores, professores e coordenadores pedagógicos interessados em levar para os estabelecimentos educacionais um ensino pautado na tecnologia com o auxílio das ferramentas Google na Educação.

O GEG-Pádua também auxilia as redes privadas de ensino que almejam conectar a Educação numa plataforma capaz de facilitar o envio e a troca de materiais via internet. A principal característica que marca o GEG-Pádua e seus membros é a voluntariedade na execução de suas atividades educativas. Ao levar um ensino onde a aprendizagem pode acontecer na sala de aula ou fora dela, os membros procuram instruir gestores e professores a expandirem as ferramentas tecnológicas possíveis entre os envolvidos num aprendizado atrelado ao ambiente informatizado.

O TECGrupo e o GEG-Pádua, estão empenhados em discutir e estudar as contribuições que a tecnologia pode proporcionar aos ambientes educacionais e sociais. Com os avanços tecnológicos, as características comuns como ler um livro e ir às praças para estabelecer conversas, foram gradativamente substituídas por outras práticas advindas pelo uso do celular, WhatsApp, tabletes e computadores.

Quando passamos pela praça nos dias atuais, nota-se a existência de grupos de pessoas que estão em um ambiente físico comum, mas conectados em outros ambientes chamados de Ciberespaços. As crianças se encontram nos ambientes virtuais jogando, adolescentes nas salas de bate-papo e Facebook, juntamente com as mães que não possuem mais os mesmos diálogos que provinham como antes. As inovações tecnológicas alteraram o comportamento das pessoas nas praças territorializadas com a construção das relações virtuais, mudando o significado das práticas presenciais com a instalação dos pontos de internet na cidade.

Pode-se observar que a tecnologia provocou mudanças nos hábitos locais, mediante o uso da internet, alterando os hábitos (comportamentos) que antes eram impensados em acontecer. A tecnologia mencionada propiciou uma comunicação mais flexível nos ambientes virtuais denominados Ciberespaço, onde através da cooperação, passou-se a produzir as relações entre tecnologia e a modernidade.

Inegavelmente, esse ciberespaço constituiu-se como um local para a sociedade da comunicação, onde o cidadão não está presente fisicamente para comunicar-se, podendo o ser humano utilizar os celulares e computadores, como representação material desse ambiente virtual. Segundo Lévy, o Ciberespaço conceitua-se como,

[...] o novo meio de comunicação que surge da interconexão mundial dos computadores. O termo não especifica apenas a infraestrutura material da comunicação digital, mas também o universo oceânico de informações que ela abriga, assim como os seres humanos que navegam e alimentam esse universo. (LÉVY, 1999, p. 17).

Nossa sociedade precisa entender a tecnologia como uma ferramenta que amplia as possibilidades do ensino, mas para que a aprendizagem ocorra, a gestão escolar precisa junto com sua equipe, inserir metodologias que dê suporte aos alunos na sociedade do conhecimento como algo conectado às suas necessidades políticas, sociais e educacionais. Para Castells (2003), as redes conectadas são locais das gerações que se comunicam, tendo a internet como instrumento de comunicação familiar, trabalho e cotidiano. O autor ainda diz que a internet possibilitou relações de namoros, amizades e estudos, impondo assim novas estruturas ao trabalho, como para as instituições educacionais.

A construção do conhecimento via tecnologia, proporcionou aos alunos uma autonomia para buscar os materiais informativos necessários à aprendizagem. O ensino, agora, não está mais limitado às barreiras do tempo e espaço, podendo ocorrer em qualquer momento desde que possuam ferramentas necessárias para a aprendizagem acontecer. Deste modo, os profissionais do Ensino, precisam entender que a Educação não possui centro e totalidades, tendo o seu discente como um ser autônomo na construção do conhecimento através das diretrizes e ramificações rizomáticas presentes na atualidade.

Em virtude dos fatos mencionados, ao procurar pelo Mestrado em Ensino, encontrei o TECGrupo e o GEG-Pádua, aos quais contribuem com as escolas e interessados numa aprendizagem significativa aos gestores, alunos e comunidade as quais estão inseridas.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO: REVISÃO DE LITERATURA

O referencial teórico pertinente ao trabalho dissertativo está pautado em fontes, como livros, teses, dissertações e artigos confiáveis cientificamente, servindo de sustentação aos questionamentos e soluções viáveis do problema levantado. Esses referenciais estão distribuídos nas seções a seguir, estruturando os apontamentos do resumo histórico das funções administrativas e da gestão escolar. Ademais, complementam um levantamento das funções e importância das atividades desenvolvidas pelos gestores escolares e sua atuação mediante os novos rumos sociais e culturais pautados nas tecnologias digitais. Assim, nesse mundo composto por instituições de múltiplas naturezas, existe a gestão como um pilar organizacional necessário ao gerenciamento dessas organizações.

#### 3.1 GESTÃO E GESTORES

Desde o princípio, a gestão esteve presente na história humana, levando-nos a pensar sobre uma gerência que organiza os espaços educacionais, sociais, culturais e político. A gestão do ambiente figura-se num processo onde o gestor precisa estar apto a identificar, planejar, tomar decisões, fazer acompanhamentos, avaliando as ações cotidianas no estabelecimento ao qual está inserido. Segundo o escritor e educador Antônio Carneiro Leão, “... o diretor é a alma da escola. [...] A primeira necessidade de um diretor é saber prever, planejar e organizar. Depois de planejar vêm os problemas da organização, avaliação de funções, terminação dos planos, execução dos planos” (LEÃO, 1953, p. 134-135).

Esse fragmento textual demonstra que o gestor necessita de características que o colocam numa posição de destaque nas instituições há séculos, mesmo sem que o termo “gestão” estivesse entre os vocábulos do passado. Para desenvolver a sociedade foi preciso criar critérios que a organizasse para o cumprimento das atividades que iam surgindo, usando racionalmente os instrumentos fabricados a favor das profissões recém-criadas.

Mediante o vocábulo “gestão”, seríamos capazes de remetê-lo aos métodos de liderança existentes na História, com técnicas úteis aos primeiros líderes históricos na construção dos reinos e impérios. Para o filósofo e pesquisador em Educação, Carlos Cury, a origem do termo “gestão” é proveniente do “verbo latino *gero, gessi, gestum, genere* e significa levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar” (CURY, 2005, p. 164). Assim, a sociedade evoluiu, completando as alterações propostas ao mundo que vive, através dos métodos que compõem ao trabalho gerenciado por alguém.

Além disso, as palavras “gestão” e “administração” possuem características etimológicas semelhantes entre seus profissionais, mesmo que no mundo dos negócios, cada uma delas apresente funções distintas com particularidades próprias. As concepções administrativas estão pautadas em atividades que controlam os aspectos técnicos do ambiente a serem geridos, como as finanças, os materiais e as pessoas. Conseqüentemente, nessas empresas, os gestores possuem atividades vinculadas ao cumprimento de metas, numa perspectiva racional conduzida pelo estabelecimento empresarial.

Com isso, observa-se que a gestão se conecta aos estímulos dos demais profissionais, buscando uma excelência dos funcionários na participação e responsabilidade na empresa, ligando-se aos processos e componentes político-administrativo-humanos. O gestor necessita permanecer atento às funções do cotidiano, proporcionando ao espaço de trabalho, condições que façam esse ambiente prosperar através das metas alcançadas pela eficiência, múltiplas habilidades e conhecimento dos envolvidos no trabalho.

Para gerenciar adequadamente um estabelecimento empresarial, o gestor necessita de condições técnicas e funcionais que valorizem os recursos e estruturas do ambiente, buscando a manutenção da sintonia entre os funcionários. Segundo Marx (1988), no livro “O Capital”, essa cooperação da coletividade é embasada no trabalho planejado, durante as variadas produções, com a conectividade entre elas, demonstrando a existência das forças produtivas na cooperação dos trabalhadores.

Porém, a gestão nem sempre esteve pautada na cooperação dos subordinados, tendo inicialmente, o medo como uma ferramenta útil aos “gestores” para a manutenção da ordem espacial. Conforme o apontamento histórico, os reis e senhores escravagistas impunham trabalhos pesados e desumanos aos subordinados, concretizando assim o crescimento institucional e econômico dos reinos e propriedades. A gestão atual busca em seus trabalhos manter o equilíbrio entre os personagens do “lugar” de atuação, controlando a estrutura das fábricas e escolas, com recursos existentes. Para a pesquisadora Naura Ferreira, “gestão é administração, é decisão, é organização, é direção” (FERREIRA, 2001, p. 185).

Para mais, o ramo da gestão simboliza hoje um grande conjunto de conhecimentos, numa busca científica alicerçada no social, que organiza práticas para administrar um ambiente, aplicando normas e princípios que vão disciplinar a produção na obtenção dos lucros e adequação dos serviços públicos e privados. Essas demandas sociais da atualidade fizeram do gestor um líder que necessita planejar, organizar os recursos tecnológicos e financeiros, tomar decisões, além de motivar pessoas, controlando os grupos que lidera. Esse gestor passa a



administrar os negócios, os recursos e as pessoas com o objetivo de alcançar as metas definidas pelas instituições.

Contudo, no século XVIII, o termo “Gestão” ganhou maior notoriedade social, com o surgimento das fábricas inglesas (advento da Revolução Industrial). Por meio do crescimento dessas produções industriais, economistas como Adam Smith, passaram a estudar a divisão no trabalho, levando a gestão ao status científico dentro do cenário de crescimento das fábricas. Por certo, o gestor virou um personagem ímpar das sociedades tecnológicas, com pesquisas direcionadas à sua profissão por criarem padrões de planejamento, planilhas de custos de produção, aperfeiçoando os controles de qualidade dos produtos, mediante as transformações econômicas, sociais e políticas da época.

Com esse episódio, surgiram profissionais aptos a encontrar soluções para os problemas crescentes das fábricas. Profissionais como engenheiros, se mostraram dispostos a adquirir conhecimentos, criando modelos de gerenciamento aplicáveis às indústrias que surgiam, garantindo melhores relações sociais, trabalhistas, econômicas e de produções. Corroborando com essa nova problemática, os pesquisadores Quintaneiro, Barbosa e Oliveira (2002), afirmavam que o advento da Revolução Industrial obrigou:

um registro mais precioso do tempo na vida social. O empresário passou a comprar horas de trabalho e exigir seu cumprimento. Os trabalhadores perdem o controle do ritmo produtivo que impõe uma disciplina até então desconhecida (QUINTANEIRO *et al*, 2002, p. 12).

Com a chegada do século XX, a gestão sofreu transformações em seus critérios administrativos, sendo estudada por especialistas do assunto. Conforme estudos do renomado engenheiro mecânico Frederick Taylor, essa gestão precisava ser observada como uma função marcada pela cientificidade, onde os gestores priorizariam especificações nos resultados das atividades, levando em consideração a medição das tarefas pelo menor tempo e custo possível para a promoção do crescimento econômico no trabalho das empresas. Semelhantemente, o economista Weber (1979), pensava a gestão como um instrumento capaz de organizar o estabelecimento empresarial, utilizando as hierarquias que comandassem esses espaços com diferentes níveis gestoriais.

Na visão do autor, existiriam na empresa vários gestores que obedeceriam a uma estrutura hierárquica, indo da Gestão Superior até a Gestão Inferior. Ao administrar uma instituição, o gestor atuaria com o olhar voltado para a integração dos recursos e pessoas na estrutura institucional local. Esse gestor deveria possuir características interpessoais (líder e

ligado ao chefe), informacionais (porta-voz de informações) e determinacionais (negociador e empreendedor), buscando alcançar um bem-estar social na empresa.

Além disso, a gestão possuía um anseio pelo crescimento da instituição empresarial, embasando suas atividades nas análises e conhecimentos dos problemas que pairavam sobre o cotidiano administrativo. Esse processo configurava-se através das práticas de excelência que ia se estruturando na arte de administrar suas realidades e setores institucionais presentes na sociedade. A gestão ia promovendo a comunicação através do envolvimento da coletividade, possibilitando um diálogo para as melhorias gerais do ambiente.

Conclui-se então, que a essência da gestão está em influenciar as ações em sua volta, ajudando as organizações e instituições a realizarem suas tarefas de forma que o gestor seja um líder de pessoas, controlando<sup>1</sup> os processos e planejando o tempo na indicação dos objetivos almejados para a eficiência institucional. Nesse mundo globalizado, um gestor precisa ter habilidades que lhe permitam liderar as pessoas apresentando uma excelência no gerenciamento empresarial e educacional com eficácia na elaboração de estratégias e visão de futuro para suas organizações.

### 3.1.1 Tipos de Gestão

Conforme observado, a gestão tornou-se uma função imprescindível no mundo globalizado, sendo destaque de estudos profundos desde o século XVIII. Bons gestores mantêm seu estabelecimento ativo no mercado, elaborando objetivos e metas, propondo competitividade e um espaço de trabalho saudável para as futuras conquistas planejadas. Para essa gestão alcançar o proposto em reuniões, o gestor e sua equipe, precisam apresentar habilidades possíveis que pautem suas decisões em conhecimentos oriundos nas leis, Ciências Humanas e Econômicas. Ademais, Fayol (2002) menciona que “[...] governar ou gerenciar negócio público ou privado [...] significa procurar fazer o melhor uso possível dos recursos disponíveis para atingir os objetivos da organização” (*Ibid.*, p. 911).

Essa gestão necessita tomar múltiplas decisões, na expectativa de alcançar seus resultados, superando problemas que ultrapassem os desafios propostos ao grupo em atividade.

---

<sup>1</sup> Toda vez que aparece no texto o termo “controle” e suas derivações, estamos nos referindo a uma visão de linhagem histórica e não de cunho ideológico e/ou político. O termo tem sentido específico para os momentos históricos mencionados na pesquisa e trata-se de uma expressão consolidada inclusive nos materiais didáticos que relatam as ações históricas dos séculos XVIII e XIX. É notório que as gestões da atualidade são pautadas pela democracia, colaboratividade, acompanhamentos e liberdade dos membros da equipe, principalmente da comunidade escolar na construção do seu planejamento.

A liderança, representada pela gestão, precisa estar atenta aos anseios norteadores dos estabelecimentos institucionais, através das iniciativas disciplinares, formação das equipes (divisão do trabalho), subordinação dos interesses particulares da instituição e responsabilidade dos componentes do grupo, conforme apontado por Fayol, “conheça os homens e saiba utilizá-los” (FAYOL, 2002, p. 911).

Para mais, ao estabelecer as metas, a gestão coloca em prática os objetivos definidos anteriormente, delegando tarefas estipuladas no planejamento, coordenando e harmonizando os “egos” do grupo que gere. Ao pensar numa gestão eficiente, capaz de obter bons resultados, deve-se propor à equipe o aperfeiçoamento pelo conhecimento e aprendizado durante a vida útil da empresa. Conforme apontado por Riche e Alto, “[...] a aprendizagem deixou de ser uma preocupação exclusiva do âmbito acadêmico e passou a integrar a agenda das empresas mais competitivas” (RICHE, 2001, p. 36).

Naturalmente, o êxito da gestão se atrela ao gestor que possui como iniciativa promover estímulos ao investimento no aprendizado contínuo da equipe, desde os cargos considerados “altos” até os mais “baixos”. Nessa perspectiva de gerência, o autor faz a seguinte assertiva, “as empresas do futuro serão aquelas que descobrirem como fazer com que pessoas se comprometam e queiram aprender, desde o chão de fábrica até a alta gerência” (RICHE, 2001, p. 37). Decerto, que essa afirmação, precisa ser uma realidade das instituições privadas e públicas da atualidade, sejam elas fabricantes de produtos físicos ou prestadoras de serviços.

De maneira idêntica, a Educação vai se firmando nos ambientes empresariais, intensificando o ensino de acordo com as mudanças propostas no século XXI, recebendo apoio da gestão pelo bom andamento nesses estabelecimentos. Nesse observar, Fayol (1994) afirma que,

Todos têm necessidade, em maior ou menor grau, de noções administrativas. Na família, nos negócios do Estado, a necessidade de capacidade administrativa está em relação com a importância da empresa; para os indivíduos, essa necessidade é tanto maior quanto mais elevada é a posição que ocupam (*Ibid.*, p. 39).

Além das noções administrativas, os gestores precisam compreender o funcionamento da divisão no trabalho. Esses profissionais ganharam espaços em áreas diversificadas para orientar o funcionamento nos ramos surgidos. As especializações em Gestão buscaram atender os estabelecimentos empresariais e educacionais na preparação dos indivíduos, colocando-os no mercado de trabalho. Dentre os diversos setores da Gestão, encontramos os Recursos Humanos, do Conhecimento, Ambiental, de Qualidade, Gestão de Marketing, Gestão Pública,

Gestão da Tecnologia, Gestão de Projetos, Gestão Hospitalar, Gestão Escolar, dentre outras no mercado.

Essas subdivisões da gestão surgem para o melhoramento dos resultados empresariais ou educacionais, preservando assim questões seletivas dos indivíduos desde o seu recrutamento até a avaliação de desempenho com as devidas recompensas por metas atingidas, valorizando o capital intelectual da instituição, a sustentabilidade e redução dos impactos ambientais na natureza, além da criação de táticas administrativas conscientizantes para a organização da qualidade nos serviços prestados.

Igualmente, nota-se que o gestor é um profissional essencial para as instituições públicas e privadas. Para a gestão dar certo são necessárias equipes, que atendam às necessidades gerais, compartilhando os mesmos propósitos e objetivos, que se disponham a aprender e trabalhar em equipe. Seguindo esse apontamento, Riche (2001) menciona que o gestor atento ao aprendizado e à união em equipe, destina seus esforços ao trabalho coletivo eficiente, conduzindo a equipe a aprender com disciplina, capacitando o grupo na obtenção dos resultados desejados.

Como visto anteriormente, as instituições públicas e privadas precisam incentivar seus funcionários a adquirirem uma disciplina para o aprendizado individual e coletivo na empresa. Esse aprendizado trará benefícios significativos na sustentabilidade das instituições com gestores que contam com a instrumentalidade das novas tecnologias para a aprendizagem em grupo na atualidade.

Essas tecnologias digitais têm proporcionado aos gestores e aos ambientes empresariais facilidades na comunicação, criação de conteúdos entre os funcionários e uma melhoria na aprendizagem dos mesmos para o desenvolvimento de suas funções. No atual contexto, as inovações tecnológicas proporcionam uma aprendizagem colaborativa no ensino, facilitando aos aprendizes um estudo autoral e protagonista. Com a tecnologia digital, as empresas vão atrás de estratégias que facilitem as conexões entre a informação útil e o aprimoramento dos funcionários.

Tal avanço tecnológico trouxe às instituições de aprendizagem, mudanças que levaram os gestores a submeterem suas práticas administrativas aos novos programas computacionais para gerenciar os alunos, funcionários, na elaboração de documentos e contatos com os responsáveis dos estudantes. Nesses espaços, os gestores precisam incentivar os professores a seduzirem os alunos pela aquisição de informações existentes, usando as tecnologias digitais na construção do conhecimento próprio. Esse incentivo se faz necessário, porque segundo Pombo (1994), já existem docentes escolares que não conseguem obter um resultado satisfatório nas

aulas, por elas terem características “bancárias”, necessitando assim superar os obstáculos disciplinares e fragmentados do ensino.

Sem dúvida, vivemos uma instabilidade global, onde as tradições disciplinares individualistas se chocam com a globalização tecnológica. São gestores e docentes convivendo com os intitulados “nativos digitais” (estudantes que vivem em ambientes regados de aparelhos tecnológicos digitais, como: videogames, computadores, celulares, dentre outros). Diante dessas demandas culturais, nota-se a existência do abismo digital significativo entre as instituições de ensino, suas metodologias aplicadas no processo de ensino atual e os novos discentes digitais.

Portanto, nota-se uma evolução da humanidade com alterações significativas no ato de progresso das instituições empresariais, políticas e de ensino, cabendo aos gestores e funcionários em geral, buscarem um aprendizado significativo que melhore sua execução nas funções exercidas, através do aperfeiçoamento no trabalho por intermédio da tecnologia. Já nas escolas, os gestores não precisam substituir o giz, os quadros e as cópias por uma aula exclusiva nos computadores, mas sim, precisam recriar estratégias que fortaleçam a construção do conhecimento dos alunos, numa mescla didático-pedagógica que faça os alunos gostarem de aprender.

### **3.1.2 Gestão Escolar: História da gestão nos contextos Educacionais Brasileiros**

A história da Educação é antiga, tendo sua existência mesmo antes da escola física que conhecemos. Entre os povos primitivos não existiam escolas convencionais, muito menos metodologias organizadas aplicáveis aos discentes na aprendizagem. Os alunos obtinham de seus pais e idosos, os ensinamentos essenciais para o ingresso ao convívio social, através das múltiplas experiências adquiridas pela vida. A arte de imitar era considerada instrumento Educacional para as crianças no período histórico primitivo e bárbaro. Conforme os apontamentos registrados por Piletti (2000), os pequeninos reproduziam em suas diversões aquilo que iriam aprender para usarem na vida quando adultos.

Além disso, o processo histórico educacional contou com a eminente participação dos clérigos, identificados como os membros da sociedade mais aptos a ministrarem os preceitos instrucionais da Educação ao povo da época. Durante anos, os clérigos atuaram nos cargos de professores, orientando e gerindo as instituições de ensino. Assim também, na Educação Colonial Brasileira, os clérigos, representados pelos jesuítas, receberam o legado para a

iniciação ao Ensino, com a catequização indígena. Corroborando com essa assertiva, Piletti (2000), escreve que no Brasil,

os jesuítas dedicaram-se a duas tarefas principais: a pregação da fé católica e o trabalho educativo. [...] Com seu trabalho educativo, ao mesmo tempo em que ensinavam as primeiras letras e a Gramática latina, ensinavam a doutrina católica e os costumes europeus. [...] Ao serem expulsos, em 1759, mantinham 36 missões, escolas de ler e escrever em quase todas as povoações e aldeias por onde se espalhavam suas 25 residências, além de dezoito estabelecimentos de ensino secundário, entre colégios e seminários (*Ibid.*, p. 166).

Para mais, a presença dos jesuítas no processo de gestão, organização e implementação da Educação Colonial Brasileira é notório. Esses religiosos formaram as primeiras escolas coloniais, geriram e ensinaram as letras em solo brasileiro, instruindo as crianças locais através das metodologias que tinham em mãos. Segundo o autor, “os jesuítas responsabilizaram-se pela educação dos filhos dos senhores de engenho, dos colonos, dos índios e dos escravos” (*Ibid.*, p. 167). Durante esse período o poder estava centrado apenas em uma única pessoa, que realizava sozinha todas as decisões educacionais.

Consequentemente, Antunes (2008) reafirmou que a estruturação da Educação no Brasil se deu primeiro de forma organizada, através dos planejamentos propostos pela Companhia de Jesus. Ele mencionou que,

A primeira organização da educação no Brasil, tanto para as questões administrativas como para as questões pedagógicas, baseou-se no *Ratio Studiorum* ou Plano de Estudos da Companhia de Jesus, documento publicado oficialmente em 1599. Foi esse documento que direcionou as formas de organização e administração, currículos e métodos para os estabelecimentos de ensino em que os jesuítas atuavam inclusive no Brasil. Nele encontramos a figura do Reitor, autoridade mais alta do Colégio, cuja atribuição se reduzia a observar o bom funcionamento do estabelecimento, tendo em vista o fortalecimento da fé cristã (*Ibid.*, p. 3).

Posteriormente, a administração portuguesa comandada pelo ministro Marquês de Pombal (nomeado por D. José I), expulsou os jesuítas das terras brasileiras, fechando suas escolas. As reformas educacionais pombalinas fizeram surgir no país a primeira forma de ensino público, através das aulas régias, que previam organizar o país com um ensino de caráter laico, público e formal na colônia, atendendo os interesses do Estado Português.

Contudo, a Educação Brasileira, no final do séc. XVIII amargava uma crise, devido ao sistema educacional imposto por Pombal. Tal reforma, não chegou à similaridade dos ensinamentos das escolas jesuítas, levando ao agravamento da Educação dos marginalizados pobres que não recebiam os estudos propostos pela Coroa portuguesa. Tais prerrogativas são confirmadas por Niskier (2001, p. 34), como segue:

A organicidade da educação jesuítica foi consagrada quando Pombal os expulsou levando o ensino brasileiro ao caos, através de suas famosas “aulas régias”, a despeito da existência de escolas fundadas por outras ordens religiosas, como os Beneditinos, os franciscanos e os Carmelitas”.

Em complemento, outro autor ainda cita que,

o Marques de Pombal pensou e organizou a escola para servir aos interesses do Estado. [...] uma mudança radical nos propósitos para a educação, quando, em 1759, instituiu-se o Alvará Régio, o documento que passou a organizar a educação, criando, dentre outras medidas, o cargo de Diretor Geral de Estudos. [...] No que diz respeito ao aspecto administrativo, o ensino era fiscalizado e controlado pelo Diretor Geral de Estudos, cujos amplos poderes incluíam fiscalizar e, se fosse o caso, advertir e punir professores, realizar exames para todos os professores e autorizar o ensino público ou particular (ALMEIDA, 1989 *apud* ANTUNES, 2008, p. 4).

Com a chegada da Realeza Portuguesa ao Brasil, em 1808, e posteriormente com o advento da Independência, a Educação Brasileira continuaria sendo gerida pelas indicações monárquicas, tendo como objetivo central formar uma elite brasileira. Essa afirmação se consolida com a sanção da Lei nº 29 (16/03/1847), quando se configura as regras para o funcionamento dos Liceus em São Paulo. Segundo Ananias (2012, p. 59), “O governo nomeará um cidadão de inteligência e reconhecida probidade e patriotismo para director do liceo (São Paulo – Província, 1868)”.

Para mais, Antunes (2008), demonstra que ao indicar um diretor para o estabelecimento de ensino secundário, o governante escolhia o profissional que estivesse apto a organizar o currículo escolar, ofertando várias disciplinas e turmas, que atendesse a uma educação popular, amparada pelo ensino fundamental e profissionalizante. Efetivamente, nada se concretizou para formar novos professores durante o Brasil Imperial, sendo selecionados pelas seguintes condições: “maioridade, moralidade e capacidade, sendo que a última, às vezes, era medida através de concurso” (PILETTI, 2000, p. 179).

Inegavelmente, a Educação Imperial atendeu as necessidades educacionais da elite, causando lacunas à educação popular. Estudos apontam que apenas 10% (dez por cento) da população em idade escolar estavam matriculadas no final do século XIX.

Em 1867, segundo os cálculos de Liberato Barroso, cerca de 107.500 era o total de matrícula geral nas escolas primárias em todas as províncias, para uma população livre de 8.830.000. Aproximadamente, dos 1.200.000 indivíduos em idade escolar, apenas 120 mil recebiam instrução primária, ou seja, a décima parte da população. (AZEVEDO, 1958, p. 82 *apud* PERES, 2010, p. 61).

Ao finalizar seu artigo, Peres (2010) relata que em 1889 se encerrou um período educacional que não alcançou os objetivos pretendidos, começado por D. Pedro I. Agora, cabia

à República iniciar novas propostas educacionais que suprissem as carências oriundas do Brasil Colônia e Império. Segundo a autora,

A República herdaria do Império a tarefa de estruturar em bases democráticas a escola pública, de estabelecer a escola primária como escola comum, aberta a todos, e de transformar a escola secundária, de escola de elite e preparatória ao ensino superior, em escola formativa, articulada à primária (*Ibid.*, p. 68).

Ademais, observa-se que no início da República Brasileira, o país não possuía uma Educação articulada entre suas etapas de ensino, não exigindo uma conclusão do Ensino Primário para o Secundário, nem do secundário para o Ensino Superior. A herança recebida pelo Império no quesito Educacional era precária na Educação Pública. Segundo Sander (2007), durante o período colonial a educação não se encaixava como uma das prioridades dos governantes. No Império e na Primeira República as organizações não seguiam um planejamento, nem as exigências básicas das poucas instituições educacionais da época.

Evidentemente que, durante a República, a Educação Brasileira passa por múltiplas oscilações, começando na República Velha com a crise na Educação das Elites, indo até o governo Vargas. Para Neto & Penteado (2012), durante a República Velha, o estado de São Paulo, já possuía um diretor de grupo com poderes que iam “além da administração da sua escola” (IBID, p. 99), demonstrando um status que o destacava na comunidade local ao qual estava inserido.

Esse momento foi essencial para a existência dos debates em torno do processo de solidificação educacional a partir da Constituição de Getúlio Vargas. Em suma, a partir de 1930 se construiu o sistema educativo brasileiro, como afirmação seguinte:

[...] foi durante o período republicano, principalmente de 1930 em diante, que se construiu o sistema educativo brasileiro, elaborado a partir de alguns princípios básicos, discutidos no decorrer da Primeira República e inscritos nas Constituições, de modo especial a partir da de 1934, embora muitas vezes desrespeitados na prática. Esses princípios são os seguintes: gratuidade e obrigatoriedade do ensino de 1º grau, direito à educação, liberdade de ensino, obrigação do Estado e da Família no tocante à educação. (ANTUNHA, 1973 *apud* PILETTI, 2000, p. 190).

Em seguida, Seco (2006), afirma a necessidade de formar administradores escolares em estruturas científicas, dando ênfase à formação de caráter administrativo. A autora descreve que “essa reorganização no papel do administrador escolar passava pela preocupação com a formação dos professores, atendida na proposta de criação da Faculdade de Educação do Estado de São Paulo, pela reforma de 1920” (*Ibid.*, p. 95).

Além disso, Antunes acrescenta que,



A administração escolar, apoiada nos princípios da administração empresarial, científica e burocrática de Taylor, Fayol e Weber, deu ênfase à racionalização dos procedimentos organizacionais e administrativos escolares. [...] Neste período, a luta dos educadores pela construção de um Plano Nacional de Educação resultou na apresentação de um “Plano de Reconstrução Educacional” que ficou conhecido como Manifesto dos Pioneiros da Educação. [...] No que diz respeito à formação do diretor, propunha-se que fosse pautada no conhecimento filosófico e científico (ANTUNES, 2008, p. 7).

Os anos se passaram e o Brasil continuava carente da criação de um Sistema Educacional sustentado no avanço das leis, garantindo a Educação Popular de maneira consistente. Com a Constituição de 1946, do então presidente Eurico Dutra, foi possível um restabelecimento dos princípios democráticos no país. Dentro desses princípios a Constituição resgatou a obrigatoriedade da escola primária e a Educação como um princípio e direito de todos.

Contudo, só em 1961 é criada e assinada a primeira lei que visava estabelecer as bases e diretrizes da Educação nacional referente a todos os níveis de ensino, “Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961” (PILETTI, 2000, p. 220). Segundo Antunes (2008), o artigo 42 dessa LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação) nº 4.024/61, faz menção sobre as qualificações do diretor de escola, ao apresentar as seguintes características para o seu exercício: “[...] o diretor de escola deverá ser educador qualificado, mas os termos dessa qualificação são amplos, ficando por conta dos Estados uma regulamentação mais específica” (ANTUNES, 2008, p. 7-8).

Substancialmente, no período autoritário (1964 a 1985), houve registros de professores mal pagos, evasões escolares, repetências elevadas e escolas que possuíam péssimas condições de trabalho por falta de materiais. O Ato Institucional nº 5 passa a exercer grandes perseguições aos funcionários e alunos de escolas que participassem de movimentos paralisantes, organizassem passeatas e distribuíssem panfletos contra a ordem militar. Quanto à gestão escolar, o autor relata ainda que,

com a reformulação da Lei 4.024/61 pela Lei nº 5.692/71, [...] extinguiu-se o cargo de Diretor de Grupo Escolar e criou-se o cargo de Diretor de Escola. A partir de então, o cargo de diretor de escola vai se firmando, com exigências de qualificação cada vez mais específicas. A concepção de diretor, antes relacionada àquele que tem uma experiência de muitos anos de docência, foi substituída pela imagem do administrador de uma equipe escolar (*Ibid.*, p. 8).

Diante de tais evidências nas escolas públicas, durante o governo militar, só restava ao Brasil clamar por mudanças que gerassem transformações efetivas no sistema educacional. A situação política e social que pairava no fim da ditadura trazia possibilidades favoráveis para projetos que envolveriam a Educação nos múltiplos grupos defensores das gestões democráticas das escolas públicas para todos.

Igualmente, a escola precisava ser democratizada, abandonando o viés elitista, ao almejar estruturas gerenciais e metodológicas que consolidassem a participação ativa da comunidade escolar nos planejamentos educacionais locais. A gestão escolar necessitava de uma tonalidade diferente da que possuía em períodos anteriores à Nova República.

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, surgiram mudanças significativas na melhoria do Ensino Brasileiro. Segundo Antunes, a nova Constituição fazia propostas no campo educacional, surgindo:

Assim, as manifestações para eleições diretas dos dirigentes de instituições de ensino, como também para a criação de colegiados escolares, eleitos pela comunidade, com o intuito de democratizar a gestão na escola. A partir dos anos 90, o termo administração foi substituído pelo termo gestão (ANTUNES, 2008, pp. 8-9).

Anteriormente, o gestor escolar era aquele que apenas repassava as ideias do sistema governante, como um profissional rígido e controlador. A partir da sanção da última Constituição Brasileira (1988), no artigo 206, a Gestão Escolar torna-se participativa e democrática, como demonstra o inciso VI do mesmo artigo: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988). O texto constitucional ainda apresenta a Educação como um direito social assegurado a todos os brasileiros. Similarmente, apresenta em seu artigo 205, uma educação como “[...] dever do Estado e da família, a ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade [...]” (*Ibid.*).

Foi a partir dessa Constituição que a organização escolar atingiu um novo perfil, passando dos princípios básicos da administração para a gestão, atingindo um caráter mais democrático. Por outro lado, vale ressaltar que em várias prefeituras, as indicações para os cargos de gestor escolar ainda são práticas políticas que se mantêm.

Inquestionavelmente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394 de 1996, também marcou o histórico da Educação, contribuindo para o fortalecimento do exercício da Gestão Escolar. Baseado nessa lei, as normas de gestão estão classificadas da seguinte forma:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão normas de gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Em síntese, é importante destacar que a Gestão Escolar está presente nas pesquisas acadêmicas há pouco tempo. Antes não existiam estudos próprios destinados à administração

escolar, tendo seus esforços dedicados às pesquisas sobre os professores, metodologias, didáticas e práticas de ensino. A partir da Constituição Federal de 1988 e da LDB/96, o gestor escolar se tornou um “personagem” que lidera, organiza, orquestra e oferece um suporte técnico para o progresso das atividades escolares. Essa liderança possibilita a harmonização e o bem-estar do ambiente escolar de aprendizagem, através de um formato participativo, capaz de analisar os problemas e tomar as decisões cabíveis ao momento vivido.

### 3.1.3 Gestor Escolar: Liderança, perspectivas e realidades

O gestor escolar

Gestor, palavra pequena que não condiz com a sua responsabilidade,  
 Responsabilidade de liderar, conduzir e guiar pessoas,  
 Servir de exemplo, contagiar aqueles a sua volta,  
 Gestor é aquele que deve possuir a sensibilidade de enxergar, o quê?  
 A alma, o brilho e os desejos mais ocultos daqueles que estão ao seu redor.

Sua responsabilidade é tamanha que vai de uma simples conferência da limpeza  
 Até o encontro com os seus liderados e alunos.  
 Ah! Se todo mundo soubesse o quanto sua liderança pode modificar uma escola.  
 Modificar os alunos, os professores, o pessoal da limpeza, os pais e o entorno escolar!  
 Gestor, função digna para uma sociedade!  
 Tão digna que não pode ser gerida por pessoas que não saibam compartilhar.

Compartilhar o sucesso, os sofrimentos e decepções,  
 Que muitas das vezes ficam sobre os seus ombros, não tendo ninguém para segurar em suas mãos.  
 O gestor líder será aquele que conseguir mostrar a todos a sua volta,  
 Quão importante eles são para a conquista do sucesso!  
 Sucesso esse que está longe de se tornar um pop star,  
 Porque para ele o sucesso se resume em ver seus alunos conquistando:  
 Seus objetivos, seu aprendizado, seu lugar na sociedade como um verdadeiro cidadão!  
 Que venham gestores e gestoras, mas com a responsabilidade  
 De continuar mostrando a todos, a dignidade e parcerias necessárias para uma ótima gestão!

José Sergio Dias Page

Etimologicamente, o termo “gestão” se refere ao gerenciamento dos destinos e a capacidade dos seres humanos de liderarem uma instituição. A gestão é entendida como algo que imbuído de funções burocráticas, se fixa no planejamento executivo das tarefas essenciais aos estabelecimentos de natureza pública ou privada. Na educação, especificamente,

No âmbito dessa definição compreensiva, desenvolvem-se as chamadas funções pedagógicas específicas nas instituições de ensino, previstas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e em outros estatutos legais, como planejamento, e administração escolar, supervisão escolar, coordenação pedagógica e orientação educacional. O significado das habilitações pedagógicas no cotidiano da escola está em função da relevância política e cultural da gestão, que abarca a totalidade das relações que ocorrem no interior das instituições de ensino e entre estas a sociedade (SANDER, 2007, p. 127).

Igualmente, Antunes (2008) reafirma que a gestão escolar ganha espaço como grupo capaz de ser participativo, compartilhando autonomia e objetivos comuns para atingir a coletividade envolvida na instituição de ensino. Nesse sentido, Lück (2000) cita que o personagem atuante na gestão escolar é “um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos” (*Ibid.*, p. 16).

Para mais, vários autores corroboram com essa ideia, como Garay (2011), que apresenta a gestão escolar responsável pela tomada de decisões, orienta suas demandas do ambiente e os recursos disponíveis. A autora ainda ressalta que a gestão se relaciona com as atividades administrativas, que conforme as ideias de Fayol são uma forma de organizar, planejar e dirigir os recursos das empresas para cumprir os objetivos. Para Libâneo (2007), o termo “gestão escolar” se torna uma prática necessária ao agregar pessoas, “considerando o caráter intencional das ações e interações sociais que estabelecem entre si e num contexto sociopolítico, nas formas democráticas ao tomar as decisões” (*Ibid.*, p. 324).

O gestor, em plena atividade, influencia aqueles à sua volta, através da motivação, com propostas objetivas para o bom desenvolvimento do ambiente escolar, valorizando a interação e a participação dos membros escolares, alunos e comunidade. Ao administrar um ambiente de aprendizagem, o gestor faz desse espaço um local onde todos almejam bater as metas estipuladas (traçadas pela equipe escolar durante o ano), cumprindo as atividades e os prazos estabelecidos pelo PPP (Projeto Político Pedagógico) da escola.

Esse gestor escolar possui autonomia para “costurar” as boas relações com os pais, à comunidade educativa e as organizações paralelas à escola. Segundo Paro (2018), existe uma necessidade de estudo sobre os atos e sistemas administrativos de uma escola, como o entendimento dos elementos culturais que se interligam à ação do gestor escolar. Um gestor escolar precisa ser organizado para conseguir se inteirar dos múltiplos assuntos que envolvem seu ambiente funcional. Para esse autor, existe a necessidade de,

[...] investigar a anatomia das práticas pedagógicas e das demais relações sociais que acontecem no dia a dia da escola, de modo a compreender seus problemas, considerar suas virtudes e avaliar suas potencialidades. [...] é preciso conhecer a opinião dos atores (professores, alunos, pais, direção, demais funcionários), seus interesses e expectativas, sua visão da educação e dos problemas a ela correlatos, bem como os determinantes de suas posturas e sua disposição para aderir a novas propostas (*Ibid.*, p. 29).

A gestão escolar atual necessita ser participativa e democrática, abrindo suas portas para o envolvimento dos cidadãos da comunidade escolar. Teodoro (2001), afirma que os reforços

dos aspectos dimensionais da escola na localidade passam por mudanças nas práticas da gestão, regulação e organização do espaço de aprendizagem. Corroborando com essa assertiva, Bordignon e Gracindo (2000), nos chamam a atenção que para gerenciar uma escola é diferente do gerenciamento de qualquer outra instituição, por possuir uma estrutura pedagógica com finalidades relacionais internas e externas.

Nesse sentido, a gestão escolar concretiza as atividades discutidas no ambiente de aprendizagem, gerindo o sistema educativo pela presunção da democracia na gestão. Segundo Paro (2016), uma gestão para ser considerada democrática precisa incluir em suas tomadas de decisão a participação dos membros da comunidade ao qual está inserida a escola. Dessa forma, a gestão educacional democrática não se fundamenta apenas no gestor, mas na participação da equipe escolar juntamente com a comunidade envolvida. Para Lück (2009a), a gestão se torna uma expressão que ganhou um porte de destaque na Educação por intermédio das mudanças paradigmáticas ocorridas no gerenciamento escolar (área). Para essa autora,

Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos (LÜCK, 2009a, p. 1).

Isso demonstra que ao pesquisar sobre a gestão escolar, levamos em conta a dimensão técnica, os atos políticos e as decisões dos envolvidos (funcionários, pais, professores e alunos), cabendo ao gestor franquear a participação aos envolvidos no desenvolvimento efetivo da democracia escolar. Decerto que, ao exercer o cargo de gestor escolar, o referido profissional precisa viver para a comunidade e seus alunos por completo, buscando suprir os anseios e virtudes na intenção de desenvolver suas habilidades, contribuindo para a existência da escola na sociedade.

Contudo, é de conhecimento social que o gestor escolar enfrenta múltiplos entraves na gestão, sendo de ordem política, jurídica e econômica determinadas pelos velhos preceitos do pensamento positivista na administração educacional. A partir da Constituição Cidadã (1988) e demais leis, temos possibilidades para mudar a forma de gerir uma escola, com os amparos legais advindos dos PCNs (Planos Curriculares Nacionais), DCNs, (Diretrizes Curriculares Nacionais), PNE (Plano Nacional de Educação) e BNCC (Base Nacional Comum Curricular), que dão uma autonomia ao ato de gerir uma escola.

Cabe ao gestor, entender as transformações sócio-legais, buscando no seu ofício, renovações que direcionem suas atribuições gerenciais para um planejamento reflexivo que

atenda a comunidade escolar, reconhecendo sua responsabilidade na vitória ou derrota do ensino aos discentes. Corroborando com essa afirmativa, Drucker (2011), reafirma que a qualidade da gestão está interligada ao desempenho do grupo diretivo. Esse autor ainda menciona que o gestor eficaz, não pode esquecer-se de características primordiais como o bom uso do tempo, organizar e estimular seu grupo de trabalho, dividir tarefas aos envolvidos no ambiente trabalho, identificar os pontos fortes e fracos dos colaboradores, ser democrático ao ouvir opiniões e firmar prioridades em longo prazo para o estabelecimento que geri (DRUCKER, 2011).

Para tal, garantir uma escola promissora no ato de ensinar, leva a gestão se alicerçar em princípios científicos, humanizados, pautados numa ética e moral, que consiga transpor as dificuldades internas e externas dos ambientes de aprendizagem. Nesse sentido, Oliveira (2016, p. 125), diz que “a escola sendo uma instituição civil, influencia contextos que são considerados fatores externos, como o histórico, o social e o econômico, e é influenciada por eles”. Nesse processo administrativo, o gestor se compromete com as transformações socioeducacionais existentes, garantindo ao discente uma possibilidade reflexiva e questionadora das transformações ocorridas na sociedade. Para isso, é necessário abandonar seu estigma de instituição que está a serviço das classes hegemônicas políticas capitalizadas do país. Dessa forma,

A gestão escolar precisa romper com as práticas autocráticas em seu cotidiano, mas para isso é necessário que haja um deslocamento da tomada de decisões que não admita mais a centralização nas mãos de um só indivíduo (o diretor) ou de pequenos grupos hegemônicos (diretor/coordenação), desconsiderando a multiplicidade de experiências e olhares que compõem a comunidade escolar (OLIVEIRA, 2016, p. 128).

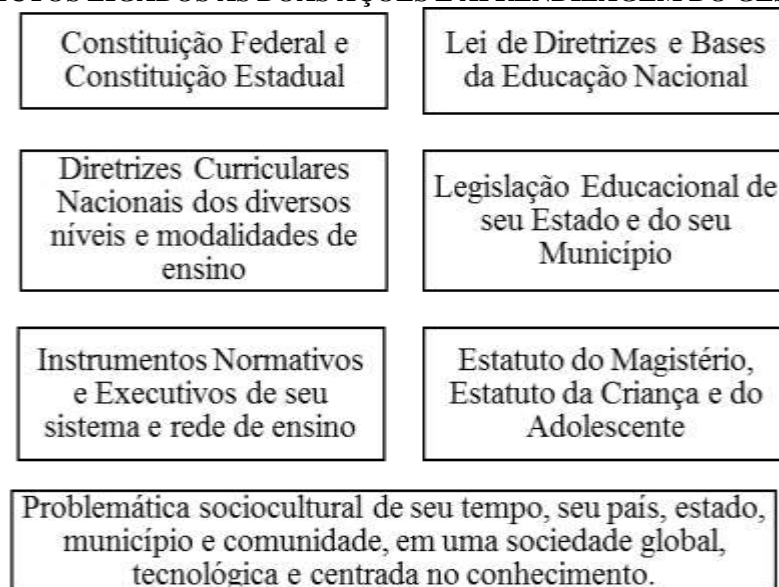
Assim também, Bartnik (2011, p. 90) realça que “o diretor e a equipe pedagógica devem promover muitos momentos para estudar, pensar, planejar, acompanhar, avaliar, enfim, fazer com que a gestão da escola garanta [...] a aprendizagem do exercício da democracia”. Com esse profissional atuante, teremos princípios que satisfaçam a sociedade a qual está inserido, adquirindo em contrapartida o envolvimento da comunidade escolar nas tomadas de decisões, nos diálogos e elaboração do PPP (Projeto Político Pedagógico). Essa assertiva demonstra que,

a parceria e o diálogo contribuam significativamente para a melhoria da qualidade do ensino, pois os pais/responsáveis participam da vida escolar dos filhos, ajudam nas tarefas, se envolvem com a vida da instituição e se sentem responsáveis por ela, a escola passa a ser um espaço de aprendizagem e vivência de uma sociedade mais justa e igualitária (OLIVEIRA, 2016, p. 131).

Por outro lado, a formação do gestor tende influenciar na sua forma de trabalho dentro das instituições escolares, podendo esse profissional ficar à mercê do aparelho ideológico governamental, como reprodutor ideológico de ações superiores na formação do sujeito envolvido no processo de ensino e aprendizagem. Porém, cabe ao gestor escolar “envolver em seu processo de gestão, ações que venham a incluir essa comunidade na formação educacional, uma ação epistemológica que proporcione a contribuição para uma sociedade coletiva” (OLIVEIRA, 2016, p. 133).

Igualmente, para Heloisa Lück (2009), o gestor precisa imprimir em seu exercício diário características próprias da sua escola, que possibilitem ações concretas em torno da Educação que será implantada na comunidade, levando em consideração os desafios, demandas, legislações, dinâmicas sócio tecnológicas e do conhecimento. Para que ocorra a concretização destas ações, a autora diz que o gestor precisa estar atento aos aspectos apresentados na Figura 2.

**FIGURA 2: ASPECTOS LIGADOS ÀS BOAS AÇÕES E APRENDIZAGEM DO GESTOR ESCOLAR**



Fonte: LÜCK (2009, p. 19) – Adaptado pelo autor.

Outro ponto preponderante que marca a gestão escolar na atualidade é a inclusão das ferramentas tecnológicas na gerência e ensino nos ambientes de aprendizagens. Essas ferramentas têm se mostrado um instrumento presente na vida dos alunos, facilitando a dinâmica do recebimento de informações e tarefas que permitem acessá-la em qualquer lugar através dos computadores, notebooks, celulares e internet. Assim, o gestor que fizer jus ao uso das tecnologias possíveis a ele, trará benefícios ao espaço de trabalho, com novas práticas

administrativas e pedagógicas, aplicadas ao ensino dos estudantes. Decerto, Vieira (2004) corrobora com essa visão moderna, ao ressaltar que:

São vários os benefícios que a tecnologia pode gerar no trabalho pedagógico com o aluno, seja em atividades de programação de rotinas e processos; como de organização, registro, acesso, manipulação apresentação de informações com aplicativos; além das atividades de simulação de experimentos relacionados com as ciências naturais e sociais; de comunicação e acesso à base de dados via e-mail e Internet (VIEIRA, 2004, p. 1).

Para mais, o gestor escolar precisa continuar atento as suas funções, compreendendo que a escola tem a função de zelar para a formação do bom cidadão, sendo capaz de superar os obstáculos e desafios que o mundo oferece. Esse gestor escolar precisa ter a capacidade de promover mudanças estruturais na escola, dispondo-se a colocar suas habilidades a serviço da sociedade ao qual é inserido. Para Gallo (2011, p. 64),

O suporte digital traz agilidades e otimizações, principalmente para a atualização de dados, solicitações burocráticas e acesso aos diversos programas oferecidos pelo MEC (Ministério da Educação e Cultura). Quando estamos abordando as TIC não podemos deixar de lado a necessidade de apropriação para uso dessas novas ferramentas dos gestores escolares [...], seja para lidar com as informações ou mesmo para se comunicarem, já que as mídias digitais têm se tornado um importante meio de aproximação entre as escolas e a secretaria de educação ou MEC.

Certamente, essas ferramentas digitais, se bem utilizadas, podem contribuir com as atividades administrativas e pedagógicas da escola, conduzindo a escola a outro patamar. Nesse sentido, Voges *et al* (2009, p. 68) afirma que “Em nosso cotidiano a tecnologia tem sido um facilitador nas atividades exercidas pela sociedade, [...] inserida em diversas ações do cotidiano, seja no lar, na rua e inclusive nas escolas”.

O gestor escolar não pode se contentar, simplesmente, em instalar os computadores no seu gabinete e salas de informática, necessitando criar propostas que integrem esses equipamentos tecnológicos às atividades curriculares dos alunos. Para alguns autores,

[...] o uso das novas tecnologias que, em um primeiro momento, se parece com um complicador a mais na árdua tarefa de gestão do ambiente escolar, acaba se mostrando uma solução simplificadora na medida em que pequenas ações vão se somando e produzindo uma escola mais dinâmica, com um ensino de melhor qualidade e uma gestão menos complexa (ANTÔNIO, 2009, p. 1).

Além das funções citadas, o gestor escolar deve agregar sua equipe, pensando num trabalho colaborativo que atenda às necessidades gerais da escola entorno do ensino como uma meta a ser alcançada. Esse trabalho em grupo trará sucesso para as atividades desempenhadas no decorrer do ano letivo. As parcerias serão necessárias no desenvolvimento dos projetos



educacionais da escola, pois as múltiplas competências que encontramos nos sujeitos da Educação, se bem articuladas, trarão ganhos aos envolvidos no processo escolar.

Segundo o Decreto-lei nº 137 de 2 de julho de 2012, no artigo 20º do item 2, diz que compete ao Diretor Escolar, “designar os coordenadores de escola ou estabelecimento de educação pré-escolar; propor aos candidatos o cargo de coordenador de departamento curricular nos termos definidos no nº 5 do artigo 43º e designar os diretores de turma” (SILVA, 2013, p. 8). O trabalho em grupo precisa ser sustentado por intermédio de uma comunicação de qualidade entre os membros do corpo docente, coordenadores e gestores escolares.

Para mais, convém destacar que o processo comunicativo no trabalho em grupo pode ser facilitado pelo uso das ferramentas tecnológicas que diminuem o tempo e os espaços entre os participantes do diálogo educacional. Essa comunicação facilitada pelo uso da tecnologia moderna torna-se simplificadora de estratégias e práticas no ambiente escolar. Conforme apontado por Silva (2013, p. 29), “a comunicação é um fator determinante da transformação cultural em curso e acrescenta, quanto mais há comunicação e interconexão entre os indivíduos, mais rápida e rica a vida cultural se torna”.

Ao utilizar as potencialidades geradas pelo uso das ferramentas digitais, a gestão escolar fornece à escola possibilidades de partilhar novos conhecimentos, gerando mudanças na metodologia de ensino através das vivências colaborativas com os grupos internos e externos da comunidade escolar. O gestor escolar que acompanha tais transformações sociais, junto com sua equipe, busca desenvolver o potencial existente das novas tecnologias ao seu programa educacional, junto dos processos de ensino, organização do tempo e grupo pedagógico. Conforme afirma Moran (2003),

O administrativo está a serviço do pedagógico e ambos têm de estar integrados, de forma que as informações circulem facilmente. [...] A Internet é um espaço virtual de comunicação e de divulgação. Hoje é necessário que cada escola mostre sua cara para a sociedade, que diga o que está fazendo, os projetos que desenvolve, a filosofia pedagógica que segue, as atribuições e responsabilidades de cada um dentro da escola. É a divulgação para a sociedade toda. [...] Cada vez é mais importante que a escola se integre na comunidade local, que crie laços com pessoas e grupos significativos, que traga os pais para o colégio, que abra seus espaços para atividades de lazer e culturais, principalmente nos fins de semana e nas férias (MORAN, 2003, p. 3).

Entretanto, o gestor não pode deixar de lado suas vivências e habilidades, em especial de comunicação, ao liderar o ambiente de ensino, pois as escolas a cada dia estão precisando mais de grupos eficazes, capazes de mudar a rotina do ambiente escolar. Segundo Nóvoa (1992, p. 24), “um dos aspectos mais importantes do esforço de criação de escolas eficazes é a corresponsabilização dos diferentes atores educativos”.

Naturalmente, essas escolas eficazes são formadas por bons líderes que começam com os gestores, sua equipe e professores, apresentando habilidades para ouvirem, estando aptos a mudarem, tendo a vontade de aprender, dinamizar projetos e ações. Estão abertos a inovar e construir práticas pedagógicas que transformem as salas de aula. Dessa forma,

Ao diretor/gestor cabe à capacidade de planejar, liderar, ter iniciativa, criar espaços e clima de reflexão e experimentação, pois a gestão escolar consiste na mobilização da competência e do envolvimento das pessoas, coletivamente, para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização dos objetivos educacionais (SILVA, 2013, p. 24).

Ao vivenciar um mundo globalizado, necessitando de transformações sociais e culturais em suas esferas administrativas, o gestor escolar precisa estar atento, incorporando as primícias da sua função, adquirindo novas habilidades nessa nova Era, onde precisa se posicionar como um líder. Assim, ser líder é estar sustentado em:

Um conjunto de fatores associados, como por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressos por uma pessoa que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivos e se traduz na capacidade de influenciar positivamente os grupos e inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas (LÜCK *et al*, 2006, p. 33).

Conclui-se então, que ser gestor precisa ter perfil e habilidades natas de um líder que comanda sua equipe, identificando os problemas, criando soluções para as dificuldades cotidianas escolares. Além disso, precisa estar atento ao seu entorno, seguindo as tendências tecnológicas que vão facilitar o seu desempenho administrativo e pedagógico, diminuindo o tempo de ações e utilizando-o para resolver questões que tragam maior benefício ao processo de ensino.

#### **3.1.4 Gestor Escolar: Funções e Atribuições**

Nesse sentido, o gestor é uma espécie de maestro, filosoficamente falando, um farol que tende a orientar os membros e comunidade escolar, com a função de adequar a aplicação das leis, metodologias e regras que ditam o andamento do ensino durante o período letivo. Ele organiza as contas, faz reuniões, se integra das práticas metodológicas escolares e realiza pagamentos junto ao cogestor para o funcionamento das atividades escolares. O patrimônio escolar é de inteira responsabilidade do gestor, que zela pelas benfeitorias materiais do estabelecimento de ensino através dos registros e preservação dos mesmos.

O gestor escolar para cumprir suas metas, necessita de múltiplas competências. Os principais padrões de competências para as funções de diretor escolar segundo Lück (2009) estão detalhados na Figura 3.

**FIGURA 3: “PADRÕES DE COMPETÊNCIAS PARA AS FUNÇÕES DE DIRETOR ESCOLAR”**



Fonte: LÜCK (2009b, pp. 15-16) – (Organografado). Adaptado pelo autor.

Para o uso das tecnologias nos setores administrativo e pedagógico, os gestores buscam profissionais que entendam das artimanhas necessárias para desenvolver as tarefas elencadas pelo cotidiano escolar, mas nem sempre encontram profissionais vinculados à escola com o conhecimento especializado para usar as ferramentas colaborativas da tecnologia disponível.

Para mais, em âmbito Estadual, os gestores escolares possuem como intermediários na Educação as Coordenadorias Regionais, que são elos conectivos entre governo e instituições escolares. Desse intermédio, as escolas pleiteiam os equipamentos tecnológicos para os estabelecimentos de ensino, internet de boa qualidade, formações que auxiliem seus funcionários e professores na utilização da tecnologia embasando um domínio pedagógico e gerencial realizável pelas ferramentas tecnológicas disponíveis.

Segundo Machado (2000), a gestão escolar em sua formação pessoal é vista aos olhos da comunidade como instrumento fundamental para que o gestor desenvolva suas habilidades na gerência do ambiente de aprendizagem. Essa formação se faz necessária para o gestor conseguir liderar seu grupo, entender as mudanças legais e sociais, os momentos de adversidade e complexidade, adquirindo um aprendizado que possa compartilhar as decisões e demandas da escola, envoltos pelos conhecimentos e valores aprendidos.

Para mais, Lück (2009) afirma que o bom gestor precisa ser aberto ao conhecimento dos princípios básicos norteadores da sociedade que apresentam desafios para a instituição educacional. A autora estabelece preciosos questionamentos que o gestor precisa fazer/saber ao exercer sua função, conforme a Figura 4.

**FIGURA 4: ASPECTOS REFLEXIVOS QUE ENVOLVEM A EDUCAÇÃO**



Fonte: Lück (2009, p. 17) – Adaptado pelo autor.

Entretanto, uma escola organizada é bem quista por sua comunidade, ao apresentar procedimentos planejados que embasam sua ação de coordenar e avaliar as tarefas executadas pelos membros escolares. Ao corroborar com esse pensamento, Libâneo (2005) menciona que “o sistema de organização e de gestão da escola é o conjunto de ações, recursos, meios e procedimentos que propiciam as condições para alcançar seus objetivos” (*Ibid.*, p. 315). Assim, ao executar suas tarefas para atingir os objetivos pedagógicos, administrativos e educacionais, os gestores das escolas tendem a organizar suas atividades levando em conta a racionalização dos recursos que chegam em mãos através dos órgãos competentes.

Outro fator ímpar que contribui no planejamento da gestão escolar é o manuseio das novas tecnologias digitais. A internet possibilitou a criação de um espaço virtual (ciberespaço), fazendo surgir na sociedade uma nova cultura entre os cidadãos, baseada em práticas denominadas de cibercultura. Diante disso, Lévy (1999) corrobora com a necessidade de aderência ao novo ato de pensamento social, administrativo e educacional para a obtenção de melhores resultados no trabalho do gestor.

Para o autor, essa cibercultura fez surgir um novo universo espacial, ocasionando a formação de novas culturas e técnicas que colaboram com os momentos sociais vividos pelos cidadãos em sociedade por incluir o uso tecnológico ao cotidiano de trabalho. Agora, por

intermédio da tecnologia, os gestores escolares podem estar mais próximos dos alunos, comunidade escolar, Coordenadorias, bancos e comércios, sem sair do ambiente físico que se encontram.

Ademais, as cobranças por documentações, suas realizações e petições são firmadas pelas trocas de mensagens via *WhatsApp* e *e-mail*, tornando-se os principais veículos de comunicação entre os envolvidos no processo educacional da região (profissionais da Educação, pais, alunos e regional) em Santo Antônio de Pádua. A tecnologia está alterando a vida profissional e estudantil nas escolas, construindo espaços e possibilidades de participação interativa entre os envolvidos nas instituições de ensino ao redesenharem seus modos de vida, ressignificando a construção das subjetividades e sociabilidades na atualidade (COUTO, 2013).

Dessa forma, para ser gestor escolar é preciso estar atento às mudanças culturais, sociais, econômicas e tecnológicas, adquirindo novas atribuições que minimizem o aumento do serviço diário e facilite o diálogo através das novas exigências democráticas da função.

### 3.2. SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO

Os Secretários de Educação são profissionais escolhidos pelo poder executivo para compor a gestão máxima da Educação em cada estado ou município. Os governadores e prefeitos escolhem esse profissional de maneira que os dê confiança para a execução das demandas educacionais durante o exercício do mandato político, apostando na bagagem profissional do escolhido para exercer a função de Secretário de Educação.

Segundo Freire (2001), o Secretário de Educação precisa ter uma postura que alicerce ações que se estendam a conversar com os gestores escolares, professores, supervisores, estudantes e comunidades, a fim de criar um clima propenso à disciplina para a existência do ensino e aprendizagem. Educar e ser educado são práticas que se apoiam em atividades didático-metodológicas que requerem dos profissionais envolvidos na Educação, alunos e familiares, atitudes que se estruturam em ações organizadas e com disciplina.

Essa organização também precisa ser evidenciada nas práticas cotidianas dos Secretários de Educação que trabalham em prol de um ensino capaz de beneficiar a sua comunidade escolar. O pensamento organizacional dos secretários frente a uma Secretaria de Educação deve nortear os princípios de ensino que se pautem na integralidade do estudante. Para Moran (2007),

É importante educar para o conhecimento integral, para integrar todas as dimensões, para ampliar a consciência pessoal, interpessoal, social e ecológica, universal, cósmica. Buscar conhecer os outros, romper barreiras, compreender as diferenças,

interagir com os demais em níveis mais ricos e amplos. Educar para a responsabilidade social, para a inserção de cada aluno no seu bairro, na sua cidade, no seu país e no mundo (MORAN, 2007, p. 67).

São responsabilidades que extrapolam os limites políticos de um cargo, alcançando dimensões que perpassam a vida social, cultural, econômica e profissional dos alunos em um futuro próximo. Assim, o Secretário de Educação é o responsável por gestar juntamente com sua equipe, todas as ações que envolvem a Educação, numa constante busca por soluções aos problemas entorno das atividades educacionais. Conforme mencionado, ao assumir o cargo de Secretário, esse profissional precisa compor sua equipe de trabalho, dividindo funções e tarefas, escolhendo os gestores escolares e traçando as metas para solucionar as defasagens no processo de ensino.

O ideal é que todas as escolas municipais, em pleno século XXI, compartilhem de prerrogativas democráticas, onde a comunidade escolar eleja os seus gestores. Na prática, isso não fica evidente quando nos debruçamos em estudar as composições estruturais de uma Secretaria de Educação no interior do Noroeste do Estado do Rio de Janeiro/RJ. Uma gestão democrática faz parte de estudos relevantes propagados por estudiosos como Vitor Henrique Paro (2018). Segundo o autor,

[...] à estrutura administrativa, também há algumas transformações urgentes a serem processadas. A mais abrangente delas diz respeito a uma radical mudança na forma de organização do poder e da autoridade na gestão da escola. O modelo hierarquizado e unipessoal da atual direção escolar é menos compatível com os objetivos democráticos da educação do que formas alternativas de gestão colegiada (PARO, 2018, p. 128).

Para mais, o cargo de Secretário de Educação exige conhecimentos técnicos, científicos e didáticos para conseguir ter uma equipe em constante equilíbrio. Além disso, precisa demonstrar a todos um espírito de liderança, com atribuições que execute e atenda às necessidades legais vigentes no país, como a criação e manutenção de escolas, criação de projetos e o controle do número de funcionários do setor educacional. Corroborando com o que já foi dito, o Secretário de Educação precisa alicerçar seu trabalho diário em múltiplos conhecimentos e habilidades, conforme demonstrado pela pesquisa, onde esse profissional da Educação precisa de:

Conhecimentos Pedagógicos, Conhecimentos Administrativos, Ter boa relação com a equipe de trabalho, Ter acesso aos órgãos executivos do governo (Estado e prefeituras), Sempre que puder, visitar a comunidade escolar (eventos), Focar seu trabalho na aprendizagem dos estudantes, Detectar possíveis problemas na Secretária de Educação, Elaborar planos de ações com metas que visem o crescimento dos índices de avaliação oficial do governo, Traçar planos que vise melhorar toda estrutura administrativa e pedagógica municipal ou Estado, Usar os recursos financeiros com

cautela e responsabilidade e Analisar os resultados de desempenho referente à Educação do município ou Estado (PESQUISADO 1 e 2 – 08 de nov. 2021).

Adicionalmente, estar na gestão de um segmento social de tamanha relevância, deve fazer da função de Secretário de Educação, um cidadão comprometido com o desenvolvimento crítico-social das futuras gerações. Conforme apontado por Paulo Freire, “este modo de ação cultural, como ação histórica, se apresenta como instrumento de superação da própria cultura alienada e alienante” (FREIRE, 1987, p. 247). Servir à sociedade a qual exerce sua função de Secretário é tarefa que compõem suas prerrogativas funcionais, numa constante perspectiva de superação evidenciada pela Educação nas últimas décadas.

O Secretário precisa ter a noção de que estar à frente de um gabinete da Educação é lidar com vidas, sonhos e desencontros socioeconômicos provenientes das políticas governamentais. É uma função que exige ousadia, mudanças e a liberdade de construir uma base sólida para as gerações vindouras. O ser humano precisa de uma boa estrutura para evoluir e dar seus primeiros passos, em direção à autonomia e liberdade para a construção do seu conhecimento. Já dizia Freire (2021), que,

No momento em que os seres humanos, intervindo no suporte, foram criando o mundo, inventando a linguagem com que passaram a dar nome às coisas que faziam com a ação sobre o mundo, na medida em que se foram habilitando a inteligir o mundo e criaram por consequência a necessidade comunicabilidade do inteligido (FREIRE, 2021, pp. 51-52).

Essa exposição de Freire (2021), demonstra que o ser humano precisa de um suporte bem estruturado para que o desenvolvimento de suas ações possa ir ganhando força e espaço na sociedade. A Educação é um setor da sociedade que necessita de boa organização para que gere condições mínimas de formar alunos com capacidades de questionar, ter autonomia e assim construir seus conhecimentos, pautados em sua bagagem sociocultural.

Certamente, é tarefa dos poderes executivos do país ter a noção da responsabilidade das escolhas que farão dos profissionais que exercerão o cargo de Secretário de Educação, visando sua bagagem composta por conhecimentos e habilidades que transitem socialmente no espaço de atuação, atendendo as necessidades profissionais da função. Ao tomar posse do cargo na Secretaria de Educação, esse profissional já precisa mapear seu município ou Estado, para estabelecer estratégias que melhorem o sistema educacional da região.

Conhecer as desigualdades sociais da região, entender as atividades econômicas do espaço, saber das dificuldades que impedem a presença contínua dos alunos nos espaços de aprendizagem, conhecer o histórico familiar dos alunos e os baixos índices de escolaridade, são

algumas das necessidades dos novos secretários de Educação. Ter mapeadas as necessidades acima, facilita o trabalho na Gestão da Secretaria de Educação, podendo construir ações que venham a aumentar a trajetória de escolaridade e aprendizagem dos filhos dos mais pobres economicamente falando.

Ademais, todo Secretário de Educação precisa refletir sobre as falas de Brandão (2012), ao mencionar que,

É importante que seja consagrada a ideia de que não apenas todas as crianças e adolescentes devem ser educados qualitativamente da mesma maneira, como também, através da educação, os “menos favorecidos” devem conquistar condições de acesso ao trabalho e à vida social que, fora da escola, a sociedade oferece com sobras a uns e, com extrema avareza, a outros (BRANDÃO, 2012, p. 43-44).

Para que ocorra uma boa gestão da Educação, o Estado do Rio de Janeiro em seu regimento interno estabelece as seguintes atribuições aos secretários de Educação em seu Art. 1º:

I – Executar a política estadual de Educação, buscando elevar o patamar de cultura da sociedade e fazendo uma escola pública democrática e de qualidade. II – Assegurar uma educação que garanta o acesso, permanência e sucesso dos alunos dentro do sistema educacional público fluminense. III – Garantir o acesso de crianças e jovens em idade escolar e de jovens e adultos à educação, como também propiciar condições para o seu desenvolvimento integral. IV – Administrar as unidades educacionais a ela vinculadas. V – Valorizar o magistério, garantindo o aperfeiçoamento contínuo dos professores da rede pública estadual de ensino e fornecendo os recursos necessários para a atuação docente. VI – Planejar e executar ações de política educacional, respeitando as diretrizes estabelecidas pelo Ministério da Educação. VII – Articular-se com órgãos federais, estaduais e municipais, entidades da iniciativa privada e organizações não governamentais, para o desenvolvimento de ações educativas direcionadas aos educandos da rede pública estadual de ensino. VIII – Instituir política de aferição de resultados do processo de ensino e aprendizagem, atualizando continuamente os indicadores de desempenho à realidade educacional da rede pública estadual de ensino (RIO DE JANEIRO: D.O, 2014).

Estas são prerrogativas que embasam as funcionalidades das Secretarias de Educação no estado do Rio de Janeiro no quesito das atribuições dos Secretários de Educação, que buscam traçar metas da política pedagógica: formação dos professores, materiais didáticos, salários; gerenciar as verbas do FUNDEB (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação), destinadas ao transporte escolar e a merenda dos alunos; apoiar e participar das políticas públicas do MEC (Ministério da Educação e Cultura); coordenar as escolhas do livro didático e avaliações de desempenho de aprendizagem; construir, conservar e ampliar os patrimônios escolares (prédio, carteiras e computadores), dentre outras situações inerentes ao cargo.



Sendo assim, nota-se que os Secretários de Educação precisam gerir recursos humanos, patrimoniais e financeiros, articulando e harmonizando as relações com o poder executivo, conselhos e demais secretarias, além de fiscalizar as ações pedagógicas. Como também é sabido, superar desafios e obstáculos são atribuições desse profissional que no decorrer da sua caminhada precisa de capacitações, mediar conflitos de servidores com dificuldades adaptativas ao serviço e lutar por melhorias salariais da categoria docente.

### 3.3 DEMAIS PROFISSIONAIS COM FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS NAS ESCOLAS

A função “Gestão Escolar” busca garantir o bom andamento e conexão das tarefas diárias em uma escola, interligando as ações administrativas, pedagógicas e de ensino. Conforme já visto, o gestor escolar possui uma posição de liderança muito necessária para o bom desempenho da equipe, fazendo do seu trabalho diário conversões que expressem em atitudes democráticas para a existência do sucesso no processo de ensino e aprendizagem dos alunos de sua comunidade escolar.

Para mais, esse profissional não executa suas tarefas sozinho, necessitando de uma equipe que o auxilie nas execuções diárias das tarefas da Gestão Escolar. Mesmo que o gestor escolar tome a decisão final, cabe aos secretários, coordenadores pedagógicos e orientadores educacionais, realizarem tarefas que ajudem na garantia do sucesso escolar através de uma Gestão de qualidade e democrática.

Evidentemente, essa integração e a coletividade são marcas presentes em todas as funções administrativas, pedagógicas e didáticas do espaço escolar, permitindo que os profissionais envolvidos na Gestão Escolar necessitem de habilidades que os ajudem para a organização, comunicação e estruturação do trabalho em equipe dos envolvidos.

Desta forma, nota-se que as engrenagens educacionais precisam estar em sintonia para que haja um desenvolvimento organizacional das tarefas escolares, resultando numa representação social e cultural destes profissionais que auxiliam os gestores da escola, conforme apontamentos a seguir.

#### 3.3.1 Os Secretários Escolares

Os secretários escolares possuem uma função administrativa ligada à escrituração da vida educacional dos alunos. Esses profissionais possuem tarefas que necessitam da

coletividade para executar seu ofício, necessitando de uma organização que contemple a interação com todos os profissionais do âmbito escolar.

Aos secretários da escola, cabe conduzir de forma linear e original suas atribuições na contemplação de tarefas de orientação dos registros dos documentos da escola, observar e matricular alunos na instituição de ensino, preparação de boletins de notas, acompanhar a entrada e saída de alunos pelo diário, seja por transferência pedida pelos pais ou cancelamentos de matrícula por ausências que ultrapassem o tempo contido nos regimentos internos e externos escolares, configurando o abandono escolar. Assim, para facilitar a nossa visualização, os secretários escolares possuem as seguintes funções, segundo levantamento e observações realizadas no ambiente escolar:

**QUADRO 1: FUNÇÕES GERAIS DOS SECRETÁRIOS DE ESCOLA**

→ Realizar os registros e documentação escolar;
→ Realizar os processos de transferências, matrículas e cancelamentos de alunos;
→ Verificar e preparar as documentações necessárias para a formatura e emissão dos diplomas / certificados para o registro em Diário Oficial;
→ Estar atentos na confecção dos históricos escolares;
→ Arquivar os documentos dos estudantes numa perspectiva de utilização futura, garantindo a manutenção da memória e identidade do espaço e dos alunos que ali frequentaram;
→ Contribuir para o bom planejamento anual da escola;
→ Organizar as turmas;
→ Confeccionar os diários para os professores das turmas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Como se pode notar, o secretário escolar é aquele profissional responsável pela gerência da vida acadêmica dos estudantes durante sua permanência nas instituições de ensino, se tornando um profissional essencial para a organização da escola e o fornecimento de dados que vão municiar o trabalho do diretor da escola. Corroborando com as assertivas até então, Silva (2018), menciona que o secretário escolar é,

[...] um coadjutor, exerce funções gerenciais e deve ter capacidade de planejar, organizar as atividades voltadas a administração da escola, é essencial que ele conheça a instituição em que atua devido à posição que ocupa na secretaria da escola, deve ser um agente facilitador demonstrando discrição e postura ética, pois na ausência do diretor o mesmo irá substituí-lo (SILVA, 2018, p. 17).

Adicionalmente, para melhorar a sua atuação profissional, os secretários se capacitam para exercer melhor as suas atribuições. Eles buscam conhecer as leis que regem suas atividades administrativas, as leis escolares, o funcionamento da escola, a participação nos Conselhos de Classe e os eventos festivos do seu local de trabalho. É dever de todos os profissionais de uma escola estar em constante interação com a comunidade escolar, contribuindo para o bom funcionamento das atividades que acontecem ali.

Para mais, os secretários escolares precisam entender e usar as ferramentas tecnológicas digitais, vindo a agilizar suas tarefas numa possível economia de tempo e organização dos documentos que são responsáveis em produzir. Diante de tal fato, as ferramentas Google podem contribuir significativamente com esses secretários numa formulação de documentos colaborativos, arquivamento dos documentos em nuvem e a aplicação dos cálculos de notas necessários para o fechamento bimestral e anual das respectivas aprovações e reprovações.

As ferramentas Google possuem instrumentos digitais que conseguem manter e utilizar os documentos padrões como modelos, sendo necessário somente substituições dos termos particulares dos alunos que precisassem dos serviços. Aliás, essas ferramentas tecnológicas digitais Google, tendem a agilizar os processos e atribuições dos secretários escolares ao facilitar as análises numéricas do montante dos alunos, possíveis aprovações e reprovações, gravações dos documentos em nuvem, estabelecimento de comunicações pelo Meet e Gmail.

Desta forma, nota-se a importância profissional dos secretários para a gestão escolar eficiente, atrelando paralelamente, o quanto a tecnologia digital pode melhorar o trabalho desses profissionais através de reflexões e contextualizações que promovam a melhoria pessoal e profissional no exercer de suas funções no ambiente escolar.

### **3.3.2 Os Coordenadores Pedagógicos**

A Coordenação Pedagógica em uma escola é responsável pelas atividades que envolvem os processos de coordenar, articular, organizar, promover, avaliar, estimular e conduzir uma parceria entre o diretor nas tomadas de decisões didático-pedagógicas e a comunidade escolar, juntamente com os professores que atuam em sala de aula. O coordenador é uma espécie de “elo” entre as atividades pedagógicas aplicadas, partindo da elaboração teórica, gestação das ideias e a sua execução nas salas ou eventos interdisciplinares da escola.

Ademais, a escola precisa funcionar em formato de engrenagens, onde cada função possui a sua importância para o sucesso do empreendimento chamado Aprendizagem Significativa. Os coordenadores pedagógicos possuem tarefas essenciais nesta engrenagem onde precisam articular os projetos educacionais na comunidade a qual estão inseridas, estimulando e avaliando os resultados obtidos durante sua realização. Para Silva (2018, p. 18), “a coordenação possui uma ligação direta entre o administrativo e o pedagógico e tem como principal atribuição a assistência pedagógico-didática aos professores, para se chegar a uma situação ideal de qualidade”.

Para mais, ao circular pelo espaço escolar, esses profissionais auxiliam os docentes na organização do funcionamento de laboratórios e salas multimídias, planejam com os docentes suas atividades didáticas e coordenam as reuniões e encontros com os responsáveis pelos estudantes. Em nossas escolas, não há uma atividade realizada pelos docentes em que os coordenadores não tenham acompanhado sua criação e execução, encaminhando os resultados obtidos para a exposição nas redes sociais da escola.

Mediante exposto, nota-se que o coordenador pedagógico é aquele profissional que absorve os princípios éticos, didáticos e pedagógicos propostos pela escola através do Projeto Político Pedagógico e implementa suas particularidades aos professores e comunidade escolar. Essa tarefa é essencial para os professores que chegam novos a um estabelecimento de ensino, precisando se conectar ao espaço em que irão exercer suas funções docentes. Um bom trabalho no magistério, requer conhecimentos que vão além dos curriculares e disciplinares, precisando de um conhecimento da comunidade, dos alunos e seus problemas sociais, étnicos e culturais.

Em tempos de desvalorização do docente, crises pandêmicas e problemas de ordem social, o coordenador é aquele que contribui com palavras de estímulos, colaboratividade, interação e competências inerentes à sua equipe de trabalho. Corroborando com esse pensamento, Libâneo (2005), afirma que a coordenação está na escola para elaborar e programar as atividades de cunho científico e cultural, juntamente com a comunidade as quais estão inseridas.

Decerto, ser coordenador pedagógico é estar atento ao aperfeiçoamento constante da profissão, buscando conhecer suas teorias e empregabilidades práticas no exercício do magistério, auxiliando desde o diretor até os pertencentes da comunidade escolar. Para facilitar a compreensão da função do coordenador pedagógico, segue alguns apontamentos que foram observados segundo levantamento em um ambiente de aprendizagem (Quadro 2).

#### **QUADRO 2: FUNÇÕES GERAIS DE UM COORDENADOR PEDAGÓGICO**

→ Formular juntamente com a equipe escolar de maneira participativa o Projeto Político Pedagógico;
→ Executar junto com os docentes o Projeto Político Pedagógico elaborado;
→ Conhecer a legislação educacional do município ou Estado para articular suas atividades na escola;
→ Auxiliar na Gestão Escolar através de ações didático-pedagógicas;
→ Conduzir reuniões com os responsáveis, reuniões pedagógicas e Conselhos de Classe, juntamente com o gestor escolar;
→ Organizar as atividades de cunho pedagógico com os docentes;
→ Criar, organizar e prestar auxílio aos professores na realização das atividades de recuperação de dependência para uma aprendizagem significativa dos alunos;
→ Acompanhar os resultados internos e externos das avaliações e seus índices escolares.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Nota-se, que o coordenador pedagógico traz integrações e colaboratividade para a organização da equipe escolar, conduzindo os professores ao despertar por atividades que melhorem suas práticas de aulas, fornecendo suporte didático e alicerçando com estímulos uma participação massiva dos docentes nas reuniões pedagógicas.

Mediante tamanha responsabilidade, os coordenadores precisam estar conectados com as tecnologias digitais Google, para que tenham um controle e organização das suas tarefas, podendo utilizar o Meet para as reuniões pedagógicas, o Drive para arquivar seus documentos em nuvem, o Gmail para cadastrar e enviar comunicados necessários ao bom desenvolvimento das tarefas pedidas, o Google Formulário – Documentos - Apresentações para organizar as reuniões e estabelecer a criação de documentos embasados na colaboratividade e integração do grupo de trabalho.

Sendo assim, conclui-se que o coordenador pedagógico é uma espécie de braço direito do seu gestor para as tomadas de decisões pedagógicas do ambiente escolar, oferecendo suporte ao professor e direção, preparando as múltiplas reuniões de uma escola e incentivando a equipe escolar em participar dos aperfeiçoamentos que são úteis para a melhoria do trabalho escolar no alcance de melhores índices de avaliação e qualidade de vida.

### **3.3.3 Os Orientadores Educacionais**

A Orientação Educacional Escolar possui como meta criar ações que se bem planejadas buscam integrar a equipe escolar e estudantes às atividades curriculares da escola, criando nesses sujeitos uma forma humanizada de promover o desenvolvimento moral e intelectual dos discentes que estudam nesse estabelecimento de ensino.

Ao planejar suas ações de trabalho, o orientador educacional foca seu planejamento no aluno para que este consiga entender as metas e necessidades de um ensino que predis põe uma aprendizagem significativa, para formá-lo um cidadão na sociedade em que circula. Igualmente, aos demais profissionais de Educação, o orientador irá trabalhar com os alunos em sua cotidianidade escolar, buscando melhorar as relações sociais, ritmos culturais, vindo a mediar uma melhoria da aprendizagem e identidade desse estudante.

O desenvolvimento do aluno sempre será o objetivo principal das tarefas dos orientadores educacionais, guiando-os nas escolhas, tomadas de decisões e sendo um auxiliar nas mediações de conflitos, indisciplinas e limitações intelectuais que porventura exista nos alunos de sua escola. Esse profissional que exerce o contato com os alunos de maneira

constante, tenta construir uma autonomia da aprendizagem escolar pautados no caráter social, emocional e intelectual dos alunos.

Para mais, nota-se que ser um orientador educacional exige uma disposição para participar das experiências estudantis, do desenvolvimento da escola por intermédio dos resultados e integração dos alunos à comunidade. Esse orientador pedagógico se ocupa de pensar a relação entre aluno e escola, seu comportamento e atitudes, de como ocorrerá o exercício desse cidadão que está sendo formado pela escola e como foi a construção dos valores e emoções desses estudantes para continuarem produzindo no mundo.

Evidentemente, essas indagações nos parecem utópicas, devido as reais condições das escolas públicas, mas conforme escrito por Freire (1982, p. 100),

O sonho viável exige de mim, pensar diariamente a minha prática; exige de mim a descoberta, a descoberta constante dos limites da minha própria prática, que significa perceber e demarcar a existência do que eu chamo espaços livres a serem preenchidos. O sonho possível tem a ver com os limites destes espaços e estes limites são históricos. Por exemplo, os limites de espaços que a minha geração teve não são os limites que a geração de agora está tendo e de que eu vim participar. São outros limites, como são outros os sonhos e alguns deles são os mesmos, na medida em que alguns problemas de ontem são os mesmos de hoje no Brasil.

É inegável que as escolas precisam ser organizadas na sociedade com o intuito cultural de ser um espaço capaz de identificar problemas, restaurar seus alunos e construir saberes que gerem a cidadania em cada um deles. O papel da escola precisa ser de uma instituição sociocultural que afaste as opressões do seu meio e traga inclusões humanizadas ao seu público. Para isso acontecer, os profissionais da Educação, precisavam receber mais atenção em suas formações e condições para a existência do aperfeiçoamento constante, visto que com mais qualificação a probabilidade de terem melhores resultados é evidente.

Pensar nessas questões sociais e na formação do aluno cidadão nos mostra a polivalência do orientador educacional no ambiente de aprendizagem, que historicamente não é utilizado só para resolver problemas entre a escola e a atuação do estudante. Cabe a esse profissional refletir sobre as questões socioeconômicas da comunidade, numa busca intensa para o entendimento dos elementos que interferem no bom desenvolvimento da arte de ensinar, garantindo aos alunos a possibilidade de explorar suas habilidades para uma aprendizagem não mecânica, mas sim pautadas no desenvolvimento humano da sociedade.

Fica evidente que uma escola ao compreender as particularidades das funções do seu orientador educacional, conseguirá diminuir as tensões criadas entre os alunos e o corpo docente, devido ao trabalho individual que este profissional pode executar na prevenção de

tensões escolares. Assim, seguem algumas das principais atribuições dos orientadores educacionais que melhoram o ambiente educacional e a aprendizagem dos nossos alunos, segundo as observações e conversas obtidas no espaço escolar (Quadro 3):

**QUADRO 3: FUNÇÕES GERAIS DE UM ORIENTADOR EDUCACIONAL**

→ Contribuir com a integração entre a escola-família-comunidade;
→ Ajudar na manutenção e acesso dos alunos no espaço de aprendizagem;
→ Mediar os conflitos e entendimento da realidade dos estudantes;
→ Ajudar na formação do aluno, buscando desenvolver sua autoestima, identidade social, pessoal e profissional;
→ Contribuir com a elaboração do regimento interno da escola;
→ Auxiliar o diretor e o coordenador na análise interna e externa das avaliações, planos de aula, planejamentos de projetos;
→ Auxiliar no encaminhamento dos alunos a outros profissionais se for preciso durante o período letivo escolar;
→ Contribuir na diminuição dos índices de repetência;
→ Contribuir na redução das evasões escolares;
→ Promover reflexões entre os profissionais da educação para as constantes qualificações do processo de ensino e aprendizagem.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Diante das funções dos orientadores educacionais apresentadas, nota-se que são profissionais de extrema importância para o bom desenvolvimento da Gestão Escolar. Como auxiliares dos gestores, precisam estar conectados ao desenvolvimento das atividades e reuniões propostas para que a integração e colaboratividade na execução das tarefas diárias do trabalho escolar se perpetuem. Assim, os orientadores podem utilizar ferramentas Google que os conectam aos grupos dos docentes, gestão e alunos, através do Gmail, Meet, Google Documentos, Apresentações e Youtube, vindo a incentivar a implementação das tecnologias digitais não somente à equipe gestora da escola, mas também ao seu uso gradativo e planejado pelos professores nas práticas de ensino didático-pedagógicas aos alunos.

### 3.4 A ESCOLA E AS TECNOLOGIAS

Naturalmente a tecnologia sempre esteve presente como aliada ao ensino no ambiente escolar. Os anos se passaram e ela evoluiu, proporcionando mudanças nos espaços escolares com a otimização dos serviços burocráticos nas tarefas diárias. Já na ministração das aulas, os professores usam como auxiliares tecnológicos a lousa, o lápis, projetores, mimeógrafos, vindo a dinamizar a transmissão dos conteúdos, por intermédio da elaboração de esquemas didáticos em menor tempo. Quanto ao computador,

Em ambiente escolar, o computador começou a ser inserido nas escolas dos Estados Unidos e do Reino Unido na década de 1970 (Buckingham, 2010) e no Brasil na década de 1980 (Cysneiros, 1999; Valente, 1998a), porém, de acordo com Buckingham (2009), até o momento há pouca evidência de que seu uso represente uma melhora na aprendizagem dos alunos no ensino formal (COSTA *et al.*, 2015, p. 604).

Essas ferramentas permearam o processo de ensino e aprendizagem, facilitando a criação de novas dinâmicas metodológicas na constituição do conhecimento autônomo dos estudantes. Assim, nesse mundo tecnológico, as inovações acontecem de maneira instantânea, onde as necessidades de atualizações transformam o mundo em um local de ensino diário, onde a aprendizagem requer atenções especiais para a manutenção do conhecimento profissional e estudantil, visto que os *smartphones* estão substituindo os computadores.

Além disso, as tecnologias digitais têm ajustado a cultura educacional, trazendo novas práticas ao ato de ensinar e aprender, através das atividades colaborativas e a interação midiática. A internet atraiu os usuários ao construir formas de comunicação, transformando o modo de vida das pessoas. Os vídeos, as fotos e as respectivas transmissões instantâneas (lives) são informações em tempo real, não existindo distância ou tempo.

Nesse sentido, essas transformações são frutos oriundos dos avanços propostos pela International Business Machines (IBM), Microsoft e Google, que ao longo da História, criaram ferramentas para facilitar o trabalho colaborativo, interligando pessoas e informações (Computadores, Windows, “www” da World Wide Web, buscador Google, Wikipédia, Orkut, Blogs, Podcast e o YouTube, por exemplo).

Para Silva e Silva (2017, p. 88),

[...] a tecnologia é apontada como um meio facilitador na questão do ensino, porque os professores podem utilizá-la para pesquisas, fontes ilustrativas, vídeos educativos etc. Além disso, o mercado de trabalho e as relações sociais estão a cada dia mais articulados por processos mediados por tecnologias digitais.

Tais inovações tecnológicas atingiram boa parte dos campos da ação humana na globalização. No espaço escolar não foi diferente, se caracterizando como um verdadeiro “ambiente” de possibilidades para as conexões entre gestão escolar, professores, alunos e comunidade, a fim de atingir os objetivos do ensino nas escolas em variados níveis. Considerando o pensamento de Tavares & Melo (2019), o uso de aplicativos tem sido cada vez mais recorrente nos ambientes de ensino por serem populares entre o público jovem, que na maioria, possui seus aparelhos celulares (e/ou, *smartphones*) a partir dos 8 anos, transformando seu viver em vários mundos.



Desse modo, analisar o fenômeno das tecnologias nos momentos históricos exige uma melhor compreensão do seu significado. Para tanto, quando se permite usar as ferramentas do *Google* em ambientes gerenciais não significa sumariamente atrelá-la a uma única prática de gestão ou ensino formal, mas sim, verificar a sua aplicabilidade nos espaços de aprendizagem, observando seu potencial para as atividades gerenciais e pedagógicas.

### **3.4.1 Anseios e dilemas da tecnologia nas escolas**

A globalização e o mundo dos ciberespaços são atrativos aos olhos sociais, mas nem todos ainda puderam usufruir dos instrumentos tecnológicos. Por essa razão, as tecnologias podem ser consideradas caras para algumas realidades do ensino, como nas escolas públicas que adequam seus orçamentos cada vez menores às necessidades imediatas dos alunos. Outro dilema das escolas, configura-se em equipá-las com os instrumentos tecnológicos modernos para a sua gerência ou prática de ensino, desde que exista uma conscientização da necessidade de aperfeiçoamento por parte da equipe educacional nas adequações das atividades e metodologias de ensino para esse novo momento.

Se assim ocorrer, as novas tecnologias podem melhorar a aplicabilidade do sistema administrativo, incentivar e propiciar oportunidades para os professores e alunos usarem os equipamentos de forma evolutiva, através da autonomia dos membros envolvidos no processo administrativo e aprendizagem. Corroborando com esse pensamento, Moran (2003) alerta que a execução e implementação tecnológica precisam estar pautadas em quatro passos a saber: “[...] o primeiro passo é garantir o acesso, [...] o segundo passo na gestão tecnológica é o domínio técnico, [...] o terceiro passo é o domínio pedagógico e gerencial, [...] e o quarto passo é a criação de soluções inovadoras” (MORAN, 2003, p. 4).

Decerto, o gestor escolar precisa estabelecer um trabalho cooperativo ao usar as tecnologias, estimulando a escola a criar nos alunos uma aprendizagem ativa, com projetos que promovam a participação dos discentes e comunidade local. O ato de ensinar e aprender precisam ser pautados em hábitos, atitudes, valores, comportamentos e conhecimentos prévios do grupo numa ação contínua escolar.

Nesse entremeio, existem as capacitações necessárias aos gestores e educadores quanto ao uso das tecnologias para que seu desempenho aconteça na medida certa, com equilíbrio sem se tornar prejudicial à instituição. Nesse caso, mais uma vez se requer números proporcionais entre gestão, professor e sala de aula, incentivos motivadores e uso de estratégias de ensino que não cessem no tempo, acompanhando assim tais mudanças.

Para mais, os governos brasileiros têm informado em seus relatórios de gestão educacional que há anos se tenta estabelecer metas que contribuam com os dilemas do referido tema da inclusão digital escolar. Quando se fala em histórico da Educação, temos uma série de acontecimentos considerados fatos importantes no desenvolvimento de novas metodologias que contrastam com o tradicional para atendimento de mudanças às novas exigências tecnológicas do tempo atual (TAVARES; MELO, 2019). O tecnológico no ambiente escolar, diante do contexto demográfico, se atualiza em seu significado e o próprio conceito se torna cada vez mais amplo, cuja hipótese perpassa a ideia de que deve haver certa adaptação ocasionada pela procura formal e de mentalidade globalizada.

Portanto, a expectativa é que orçamentos sejam aprovados e destinados para a melhoria e inclusão das tecnologias digitais para os ambientes de ensino, trazendo com isso benefícios aos alunos, à equipe pedagógica e aos gestores escolares.

### **3.4.2 Gestão Escolar, as diferentes gerações e a evolução tecnológica**

O ensino atual é influenciado pela Era Digital, onde a maioria dos alunos percebe nas telas uma fonte de entretenimento e aprendizagem. São pessoas diferentes, em tempos onde a aquisição de informações tem maior agilidade que no passado. Nossa geração, apresenta características diferentes das crianças de outrora, que não tinham quase contato sequer com a televisão.

Nesse atual momento social, as crianças e jovens são limitadas ao acesso às ruas devido à falta de segurança, cerceando a liberdade. Se por um lado a evolução traz aspectos positivos, ela apresenta novos desafios e realidades. Os fatores histórico-sociais trazem consigo, mudanças comportamentais que alteram a vida e os modelos de aprendizagens do cotidiano, conforme Bonfim (2008, p. 44) aponta,

[...] frequentes avanços tecnológicos, a globalização, a necessidade de constante atualização profissional, e a grande disponibilidade de informação a que estamos expostos no dia-a-dia, são fatores que tornam a aprendizagem informal e continuada, cada vez mais necessária no mundo atual. O aprendizado é um fenômeno social. A maior parte do que aprendemos, o fazemos a partir do contato com outras pessoas. [...] Desta forma, o ser humano está sempre aprendendo. [...] Seja motivado por interesses pessoais, sociais ou profissionais, estamos frequentemente envolvidos com atividades que resultam direta ou indiretamente num aumento de nossos conhecimentos, habilidades e competências em alguma área particular. A possibilidade de conectar-se à Internet através de diferentes dispositivos e a popularização das conexões através de redes sem fio e banda-larga, tornam a Internet cada vez mais presente, oferecendo novas oportunidades para o uso de TICs em educação. Assim, estas tecnologias podem ser ferramentas potencialmente muito poderosas para o apoio a estes processos de aprendizado.

Ademais, o mundo tem vivido relações cada vez mais *online*, cujas distâncias têm se reduzido às redes sociais, aos aplicativos, aos *laptops*, aos *notebooks* e outros pontos de acesso, tornando-se uma verdadeira febre nos últimos tempos. Dessa forma, gestores escolares e sua equipe, se desdobram para entender essa realidade sócio-tecnológica que busca fazer parte das salas de aula, principalmente com o público do ensino fundamental, médio e universitário.

Nesse caso, observa-se a saída da monotonia que as aulas convencionais podem trazer, apontando pela necessidade da maior diversificação das atividades pedagógicas para a sala de aula. Nesse século, a instituição escolar necessita continuar cumprindo suas funções de preparação do cidadão na construção dos conhecimentos ao cumprir sua tarefa socioeducativa frente aos novos desafios.

Para que isso ocorra, a escola precisa de uma gestão composta por profissionais dispostos a rever conceitos atuais, com práticas que contenham novas linguagens metodológicas comprometidas com as tecnologias digitais. Para Iennaco (2009, p. 3),

[...] a sociedade de informação coloca novos desafios a todos os cidadãos como aprender a aprender, informar-se, comunicar, raciocinar, comparar, decidir, cooperar. Estes desafios exigem uma resposta por parte da escola. A renovação e modernização do ensino é uma questão na ordem do dia, tanto nacional como internacionalmente. [...] A formação contínua em novas tecnologias deve dar especial atenção a estas problemáticas e contribuir, desse modo, para que o professor assuma novas atitudes e compromissos na sala de aula.

O gestor escolar necessita estar atento a essas demandas socioeducacionais, colocando o seu ofício a serviço da organização do ambiente escolar, incluindo metodologias e técnicas que correspondam ao momento vivenciado pelas exigências das demandas globais. Segundo Becker (2017, p. 76):

[...] as tecnologias adquirem ou perdem funções, são apropriadas, reinterpretadas e reconfiguradas por indivíduos de acordo com sistemas de referências compartilhados. Seus usos e significados são constantemente reformulados em ambientes situados e de acordo com os significados específicos de uma dada comunidade ou grupo (CARON; CARONIA, 2007 *apud* BECKER, 2017, p. 76).

Essas técnicas que fazem parte da “Pedagogia do Ensino” devem perceber mudanças e acessibilidades. Nota-se que até o tempo e as práticas tecnológicas criam nos gestores escolares uma necessidade de adotar novos procedimentos para conseguir realizar os seus afazeres diários, partindo do princípio de que vivemos em um mundo globalizado, com a existência de ressignificações de espaço e tempo.

Esse ambiente acessível, tornou-se uma das maiores aplicações do campo da tecnologia, principalmente na abrangência da gestão escolar. Com isso, o uso de tecnologias favoreceu a

audiodescrição, tornando-se possível um melhor ensino para os alunos, através do consumo das artes visuais, cinemas, televisões e escolas de múltiplas naturezas, desde que intermediadas pela tecnologia.

Além disso, as dinâmicas tradicionais de gestão e ensino, aplicadas nos séculos anteriores, agora podem ser reestruturadas pela dinâmica tecnológica que atende as necessidades gerenciais atuais. O gestor escolar precisa estar atento às necessidades da escola, uma vez que, suas dinâmicas clássicas podem estar ultrapassadas, não atendendo mais às complexas necessidades oriundas da atualidade, devido às mudanças sociais circunstanciadas pela modernidade digital.

Usar adequadamente as ferramentas tecnológicas no cotidiano escolar pode resgatar o protagonismo dos envolvidos nos processos de gestão e ensino, fazendo com que “os usuários (alunos, professores, colaboradores) deixem de ser apenas receptores de informação, para serem participantes mais ativos no processo de produção de conteúdos” (BOMFIM, 2008, p. 50).

Portanto, as tecnologias com suas ferramentas podem beneficiar o processo de gestão escolar, ao ensino e a aprendizagem (ganhando um caráter mais realista e significativo), trazendo ganhos à acessibilidade, colaboratividade e comunicação para a gerência do espaço de aprendizagem.

### **3.4.3 Possibilidades da aplicação de tecnologias na Gestão e no Ensino Escolar**

O uso das tecnologias nas instituições de ensino é uma necessidade do século presente, para facilitar os gestores na comunicação, troca de experiências e envios de documentos aos órgãos competentes e responsáveis pelos discentes. A tecnologia propiciou marcar reuniões, fazer pagamentos por intermédio dos computadores e celulares. A gestão escolar conta com programas tecnológicos que facilitem o controle quantitativo dos alunos, utilizando o Conexão Educação (PEREIRA, 2014), por exemplo, proveniente do estado do Rio de Janeiro.

Para Alves e Hostins (2019), a tecnologia se torna útil ao examinar a elaboração conceitual em crianças que utilizam práticas ligadas ao fazer tecnológico. Os gestores precisam valer dessas práticas para implementar nas escolas, atividades com jogos digitais, sustentando o uso tecnológico numa abordagem pedagógica, baseada nos ensinamentos de Vygotsky, ao estimular a imaginação e criatividade dos mesmos.

Para mais, Tavares e Melo (2019), notifica que as transformações ocorridas na Educação têm promovido mudanças e possibilidades de ensino diante do cenário escolar. Tais mudanças vêm sendo causadas pelo avanço tecnológico que introduziu nos ambientes de ensino e

aprendizagem, modificações que são refletidas na relação com a unidade escolar e a nova geração de crianças conectadas, chamada comumente de nativos digitais. Nesse sentido, Macedo e Foltran (2007), compartilham em seus escritos os relatos sobre as mudanças sociais oriundas das novas tecnologias, como:

Compras, vendas, serviços bancários podem ser executados através da Internet, telefone ou terminais eletrônicos. A comunicação através de sons, imagens e textos, integrando mensagens e tecnologias multimídia é rotina. A comunicação tornou-se mais sensorial, multidimensional, não linear. Com todo este avanço tecnológico surgem exigências em todos os setores do trabalho: hoje em dia é preciso ter liderança, versatilidade, flexibilidade, rapidez nas decisões, saber trabalhar em equipe, ter equilíbrio emocional e físico, ser comunicativo e solidário. O conhecimento das tecnologias favorece a interação do cidadão com o meio social, pois o mesmo não pode estar alheio ao novo contexto socioeconômico-tecnológico, novo ambiente comunicacional-cultural que surge com a interconexão mundial de computadores em forte expansão (MACEDO; FOLTRAN, 2007, p. 7).

Ademais, são possibilidades de bons resultados a criação de relações de pertencimento com as crianças, ao implementarem as tecnologias educativas. Em seguida, tomando por base o trabalho de Tavares e Melo (2019), que tem como objetivo principal realizar uma breve avaliação do relacionamento existente entre a aprendizagem digital (informal) e a formal, com as mesmas ferramentas no âmbito escolar, por meio da percepção de discentes a respeito da influência que as tecnologias digitais seriam percebidas nas aprendizagens.

Isso demonstra, portanto, que além do pertencimento, faz-se necessário dar objetividade, ou seja, criar possibilidades, que possam ser novas estratégias no uso das tecnologias de inclusão virtual dos alunos na aprendizagem das ferramentas de ensino. Já Pinheiro (2018), leva em consideração o crescente interesse de pesquisas que lidam de forma mais específica com os contextos empíricos no ato de ensinar e aprender, incluindo a usabilidade das tecnologias, principalmente aquelas de caráter de jogos e vídeos, como ferramentas de informação que ampliam as capacidades de comunicação, possibilitando as condições acessíveis de comunicar-se com pessoas portadoras de necessidades.

Outrossim, como característica da empregabilidade tecnológica na função do gestor escolar, é a visão ampla da atenção em suas tarefas, incluindo possibilidades de seu uso administrativo. O gestor precisa ficar atento aos impactos do uso exagerado da internet, principalmente em instituições de ensino básico. O objetivo do artigo de Pinheiro (2018) é motivar os componentes do grupo escolar a pensarem, junto com os gestores, uma metodologia que traga uma discussão a respeito do processo educacional na construção do Ensino usando a internet.

Para tanto, o autor ainda entende enquanto recurso teórico-metodológico a realização do desenvolvimento das chamadas discussões epistemológicas (do estudo científico, do conhecimento, etc.), com ênfase qualitativa sobre conceitos de conhecimento (s), organizando tais informações com gênese nos conceitos de Michel Foucault, que entendem uma maior pluralidade dessa epistemologia como o letramento crítico.

Agora, a leitura pode recorrer a outras formas nos livros digitais que leem, falam, explicam, ou seja, robôs de inteligência artificial que interagem com os alunos. Aos gestores, alunos, coordenadores e professores, surgiram novos espaços-temporais, pois conforme Becker (2017) relata,

Se os recursos contextuais (materiais e sociais), dos quais a criança lança mão para compor suas brincadeiras com as tecnologias, e a própria delimitação dos espaços de brincadeira eram até pouco tempo atrás restritos a determinadas locações em que estas tecnologias estavam afixadas, com o advento da tecnologia móvel e da possibilidade de ocupação de diferentes espaços num mesmo episódio lúdico, um número consideravelmente maior de recursos pode ser apropriado e transformado em elemento de brincadeira. Dessa forma, a complexidade da atividade lúdica aumenta admiravelmente, sobretudo se considerarmos que além dos diferentes espaços físicos, a brincadeira ainda abarca os inúmeros espaços sociotécnicos proporcionados pelas diversas ambiências digitais acessadas pelas crianças e seus grupos de pares (*Ibid.*, p. 99).

A ludicidade e a brincadeira são instrumentos que “abrem portas” para a aprendizagem dos alunos, despertando o seu interesse e aguçando sua criatividade para o ato do ensino proveniente do professor e gestores que estão preocupados com a escola. As possibilidades da inclusão de tecnologias ao ambiente da escola, contudo, requerem mudanças de atitudes. Contudo, Silva e Soares (2018) sustentam que o manuseio das tecnologias digitais no ensino possibilita uma constante transformação dos processos de aprendizagem.

Em suma, destaca-se que a informação atua de forma mais relevante quando utilizada em aula. Realmente, entende-se que as escolas tentem amenizar os descontroles quanto ao tempo de exposição ao mundo *online*, o que acaba moldando certos comportamentos e mudanças de culturas. A pesquisa desses autores, realizada no ambiente da escola pública brasileira, propunha-se a investigar de que forma os alunos interpretavam e manipulavam informações *online* (via *web*).

Para mais, segundo Romancini e Castilho (2017), em 2015 aconteceu um movimento de ocupações de diretorias, nas instituições escolares públicas no estado de São Paulo. As ocupações eram realizadas por jovens, principalmente do ensino médio, e foram marcadas por uma série de protestos que tinham por reivindicação a melhoria do ensino paulista. Entre as

reivindicações estava o investimento que tornaria possível a melhoria da infraestrutura da Educação e investimentos em tecnologias de apoio.

Em seguida, as ocupações com os jovens eram vistas em todo o país, pois ao utilizarem as mídias sociais como espaço de suas mobilizações, acabaram criando conteúdos que foram analisados no estudo por esses autores, como o conceito de políticas participativas e sua interação com juventude por meio da tecnologia. A possibilidade de uma análise sistemática de produção desses ativistas foi aproveitada, entre elas as imagens, textos e vídeos e também foram coletadas 42 páginas do *Facebook* como amostra para perceber como ocorreu a viabilidade de algumas redes sociais e a potencialidade de mobilização, resultando no poder das redes sociais como melhorias do ensino.

Continuamente, a percepção de Correa e Dias (2016), cujo estudo de caso ocorreu através de uma pesquisa com docentes e alunos matriculados em dois cursos técnicos alinhados ao Ensino Médio, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG), unidade do Campus Ouro Preto no respectivo ente da federação, teve como objetivo identificar os usos pedagógicos da tecnologia da informação neste ambiente.

A pesquisa desenvolvida por esses autores buscou identificar as possibilidades de utilização pedagógica de tecnologias digitais (aplicativos e programas) em aula, assim como pelo uso no cotidiano dos estudantes, tanto no ambiente da escola, quanto na comunidade. Aqui, a possibilidade de aderência ao estudo dos referidos autores é a interação, ou seja, pela naturalização que a cultura digital se verifica aos mesmos, tornando-se ela (a tecnologia) uma ponte motivacional na aplicação das estratégias pedagógicas.

Mesmo as tecnologias, com forte presença na vida dos estudantes, estariam sendo pouco exploradas no ambiente de aprendizagens, mesmo diante da reivindicação dos alunos para que estas pudessem ser mais aplicadas em tais espaços. Para Pereira (2015), simultaneamente, as tecnologias podem ser utilizadas enquanto técnica de ensino e prática social ensejando possibilidades para diferentes formas de letramento (críticas) e suas implicações políticas. Ou seja, pode-se inferir que um texto tenha significado maior que ensinar a ler, compreendendo aquilo que se passa na realidade e suas razões de escrita.

Do mesmo modo, Dias (2014) realiza uma pesquisa onde as tecnologias podem ser proveitosas para a administração das instituições de aprendizagem, por facilitar um ganho de tempo entre os envolvidos no processo de ensino. O gestor pode gozar dos benefícios da tecnologia na escola, onde Vieira (2004) corrobora com essa visão contemporânea.

São vários os benefícios que a tecnologia pode gerar no trabalho pedagógico com o aluno, seja em atividades de programação de rotinas e processos; como de organização, registro, acesso, manipulação apresentação de informações com aplicativos; além das atividades de simulação de experimentos relacionados com as ciências naturais e sociais; de comunicação e acesso à base de dados via e-mail e Internet (VIEIRA, 2004, p. 1).

Muitas vezes, as tecnologias convertem a seriedade dos fatos cotidianos em entretenimento, ou seja, tentam passar a chamada consciência de classe, a alienação das pessoas diante da exploração do trabalho e sua sustentação política. Assim, entende-se que uma possibilidade seja a conscientização da realidade através do uso das tecnologias nas escolas.

Entretanto, o gestor escolar precisa estar atento para vencer os desafios impostos pelas tecnologias, associando os saberes contemporâneos às teorias educacionais de aprendizagem do discente, tarefas do pedagogo e professor, para mudar uma prática escolar e social. Em algumas escolas, aplicativos de trocas de conhecimentos ainda se destinam à utilização pessoal, sem levar em consideração sua utilidade empregada para a gestão e aprendizagem.

Assim, acessibilidade, gestão, uso lúdico, vida social, aprendizagens, trocas de conhecimentos entre gestores, professores e alunos, através das ferramentas tecnológicas e redes sociais, devem ser motivadas pela empregabilidade tecnológica na Educação. Os processos administrativos da escola podem se beneficiar da tecnologia, tornando melhores os processos que envolvem diretores, coordenadores, professores, alunos e familiares nesse novo tempo.

#### **3.4.4 Novas Tecnologias Digitais e a Gestão Escolar**

A escola sempre esteve como parceira dos adventos tecnológicos, como a lousa (quadro negro), giz, projetores, mimeógrafos, retroprojetores, data show e computadores. Hoje, a vivência está atrelada aos *laptops*, celulares, *tablets* e à internet, numa dinâmica frenética dos programas auxiliares do ensino, aprendizagem e na administração. A comunidade escolar vive numa perspectiva educacional onde as tecnologias digitais são instrumentos capazes de alterar as metodologias de ensino, dando novas possibilidades à construção do conhecimento dos alunos. Assim,

o uso da tecnologia nas escolas nos trabalhos acadêmicos, na organização pedagógica, administrativo e secretariado pode ser comparado ao ambiente das empresas na busca do aperfeiçoamento a fim de tornar suas atividades mais competitivas e produtivas (BRUM, 2016, p. 1).



Nessa construção do conhecimento, o gestor escolar precisa ficar atento à metodologia empregada, à disciplina, às bases curriculares, à diminuição de repetências, ao aumento da interatividade e à melhor qualidade da compreensão dos conteúdos pelos estudantes. Nada deve fugir do olhar do gestor (e sua equipe), tendo a preocupação em interligar as pessoas e os recursos disponíveis através de ações articuladas com o apoio colaborativo das tecnologias digitais. É preciso contemplar essa abordagem, tendo em vista que, conforme apontado por Macedo e Foltran (2007, p. 13-14),

Através das TICs a escola pode se conectar com o mundo, os professores podem acompanhar a evolução das ciências e orientar adequadamente o aluno para que atribua sentido aos conceitos em estudo e compreenda a relevância social dos conhecimentos de distintas áreas. As tecnologias na educação consentem a otimização do trabalho em equipe, mas também podem ser utilizadas para se alcançar objetivos individuais isoladamente.

Para que essas mídias façam parte do ambiente escolar, o gestor precisa incluí-las no PPP (Projeto Político Pedagógico) da escola. Esse projeto pedagógico é um documento construído coletivamente entre os membros da gestão administrativa e pedagógica da escola, professores e comunidade escolar, no intuito de traçar metas norteadoras para as práticas de ensino com condutas colaborativas entre os envolvidos na educação escolar. Além disso, o gestor precisa garantir a aplicabilidade do Projeto Político Pedagógico pelos coordenadores e professores, numa perspectiva do sucesso das propostas ali almejadas pela comunidade escolar. Para Moran,

Um diretor, um coordenador tem nas tecnologias, hoje, um apoio indispensável ao gerenciamento das atividades administrativas e pedagógicas. O computador começou a ser utilizado antes na secretaria do que na sala de aula. Neste momento há um esforço grande para que esteja em todos os ambientes e de forma cada vez mais integrada. Não se pode separar o administrativo e o pedagógico: ambos são necessários. [...] Encontramo-nos, neste momento, no começo da integração do administrativo e do pedagógico do ponto de vista tecnológico (MORAN, 2003, p. 2).

Além disso, as mídias digitais têm proporcionado avanços na aprendizagem dos discentes, onde ganham autonomia para as pesquisas e construções particulares nas apresentações. Atualmente, os alunos conseguem juntamente com os docentes terem acesso disponível nas bibliotecas virtuais, mapas, vídeos com vários assuntos curriculares, laboratórios virtuais de química e física, por exemplo. O acesso a diferentes exemplos e abordagens está ao alcance da ferramenta tecnológica com acesso à internet.

Para mais, cabe ao gestor prezar pela manutenção dos equipamentos para a execução das práticas pedagógicas midiáticas, incentivando os docentes na utilização das ferramentas escolares. Além do uso tecnológico das mídias para professores, o gestor pode se beneficiar

delas para agilizar seu trabalho diário. O gestor escolar precisa estar preparado para novas funções administrativas, formulações de documentos, procedimentos, buscando e aceitando parcerias, tendo boa formação, otimizando seu tempo com os recursos disponíveis, além de buscar constante melhoria do ambiente onde atua.

De acordo com Almeida e Prado (1999), não tem como negar a praticidade das tecnologias de informação como potencializadoras do trabalho escolar. Quando colocada a serviço da escola possui a capacidade de emancipar os gestores e alunos, dando-lhes autonomia, autocrítica, criatividade e senso de responsabilidade com liberdade.

Dessa maneira, nota-se que a maior parte das abordagens dos textos científicos está voltada para as tecnologias interligadas ao processo de ensino, na relação professor-alunos. Precisamos intensificar as pesquisas que contemplem o cenário administrativo escolar com o uso das tecnologias digitais para alavancar o trabalho dos gestores escolares.

#### **3.4.4.1 As ferramentas Google no trabalho Administrativo Escolar**

O uso das tecnologias atuais vem promovendo aos gestores e demais participantes do ambiente educacional uma possibilidade de torná-los autores dos seus trabalhos e aprendizagens, pondo a escola no centro do universo global promovido pelas tecnologias. As ferramentas Google podem proporcionar reflexões que ajudem a pensar sobre quais escolas temos e o ambiente de aprendizagem que precisamos. Afinal,

Os aplicativos desenvolvidos pela Google permitem aos seus utilizadores o desenvolvimento de várias competências em diferentes níveis tais como: a escrita online (pessoal ou colaborativa), o estímulo visual através de imagens e por fim o auditivo através da gravação e reprodução de arquivos em formato de som (BOTTENTUIT *et al.*, 2011, p. 19).

Inquestionavelmente, essas tecnologias Google gratuitas, podem ser úteis aos gestores escolares, equipe pedagógica e professores desde que os respectivos profissionais tomem posse das funcionalidades reunidas nas ferramentas para potencializar o trabalho administrativo e o ensino escolar. Pelas opções ferramentais disponibilizados pela empresa Google, podem-se fazer reuniões, controlar agendas, enviar e receber documentos, dentre outros usos. São serviços em que não é mais necessário o preenchimento manual de fichas, podendo utilizar programas tecnológicos para agilizar o trabalho, obtendo maior controle sobre os alunos através da economia do tempo e recursos financeiros.

Em uma realidade onde boa parte dos alunos tem acesso às tecnologias, os gestores precisam estimular os novos meios de ensino escolar. Serem receptores de informações não é o

suficiente para a Educação no século XXI, sendo necessário à adoção de uma metodologia que integre o ensino dos conteúdos escolares, deixando de lado a educação bancária que não supre as carências dos alunos na atualidade. Isso demonstra que as ferramentas tecnológicas podem facilitar as tarefas administrativas e pedagógicas das instituições escolares.

Conforme mencionado por Voges *et al* (2009, p. 68),

De modo particular a tecnologia está inserida em diversas ações do cotidiano, seja no lar, na rua e inclusive nas escolas. Continuar somente com as convencionais ferramentas de ensino e não procurar o uso da informática na sala de aula é ignorar este recurso de propagação e criação do conhecimento.

Ao estabelecer o uso das ferramentas tecnológicas inovadoras, a gestão escolar transforma seu ensino em buscas autônomas e com protagonismo. O aluno se torna o arquiteto do seu conhecimento, saindo da passividade numa construção ativa do seu saber. O acolhimento tecnológico é necessário no século XXI para modernizar as funções diárias. Para Mário Sérgio Cortella,

[...] não é a tecnologia que torna uma mente moderna; é que uma mente moderna não recusa tecnologia quando ela é necessária. Reafirmando: não é a tecnologia que moderniza a mente, mas a mente modernizada é aquela que acolhe a tecnologia quando tem cabimento. [...] Tecnologias são magníficas em relação a modos de comunicação, capacidade de agregar forças, de estruturar organização de pessoas em torno de ideias e projetos, além de serem uma grande fonte de entretenimento (CORTELLA, 2019, pp. 114; 117).

Ao pensar nas possibilidades de administração, o gestor escolar tende a encontrar nas ferramentas Google possibilidades tecnológicas para auxiliar suas tarefas diárias como a elaboração de tabelas financeiras para prestação de contas, comunicação com os responsáveis e professores, agendamentos de reuniões e datas de vencimento dos compromissos, extrações de dados na internet, planilhas para agilizar os conselhos de classe, acompanhamento de frequência, controle de atestados e históricos emitidos, solicitações de alunos e funcionários da escola, cartazes com propagandas em blogs e redes sociais, diminuindo os gastos com as impressões de papéis.

Além disso, podem-se construir gráficos, a partir das notas obtidas pelos alunos, oficializando o rendimento da turma, tendo melhor visão dos procedimentos a serem adotados como reestruturantes pedagógicos para o próximo bimestre. Enfim, se bem utilizadas, as ferramentas criadas pelo Google podem agregar à gestão escolar uma aquisição de informações para melhorar o planejamento, a adaptabilidade da situação existente, construção dos planejamentos e planos de ações através de ambientes virtuais que propaguem o marketing pelos bons resultados alcançados durante o ano letivo.

Certamente, a empresa Google se tornou uma instituição conhecida pelas suas ferramentas de pesquisas diárias (ferramenta de busca), onde existindo uma pessoa com dúvida, ali está o “Google busca” para sanar suas interrogações, acessando os mais variados conteúdos por esse ambiente. Deveras não se pode reduzir a Google somente a ferramentas de pesquisa, existindo várias outras com finalidades que ajudam a estabelecer comunicações gráficas e fórmulas textuais.

Inegavelmente, o gestor escolar que possui um Gmail, tem em suas mãos, mais do que uma ferramenta para receber e enviar e-mails. Trata-se de uma conta que permite o acesso a várias ferramentas gratuitas que podem beneficiar sua trajetória diária na gestão da escola, através das ferramentas já existentes na conta do Google (Gmail), como o Google Calendário, Fotos, Planilhas, Documentos, Meet, Agenda, dentre outras.

As referidas ferramentas são funcionais às necessidades administrativas, podendo se tornar potencializadoras de estratégias didático-pedagógicas disponíveis na internet. Sobre essas opções de ferramentas a serem ofertadas pelo Google, Bottentuit e outros afirmam que,

A cada dia a Google adquire novos aplicativos, seja incorporando ferramentas já existentes no mercado, ou desenvolvendo novas funcionalidades. [...] No entanto, muitos indivíduos ainda desconhecem a grande maioria destes aplicativos, ou não sabem usar de forma correta estes recursos em sala de aula. Os aplicativos desenvolvidos pela Google permitem aos seus utilizadores o desenvolvimento de várias competências em diferentes níveis tais como: a escrita online (pessoal ou colaborativa), o estímulo visual através de imagens e por fim o auditivo através da gravação e reprodução de arquivos em formato de som. [...] A variedade de ferramentas que a Google oferece é tamanha que permite aos utilizadores realizarem praticamente todas as atividades de criação, edição, gravação, divulgação e armazenamento de arquivos diretamente a partir da Web (BOTTENTUIT *et al.*, 2011, p. 19).

Ademais, gestores e equipes escolares, podem potencializar o ensino através do Google Sala de Aula (*Classroom*), criando salas virtuais, promovendo atividades educacionais com tarefas, avisos, compartilhamento de arquivos e links, vislumbrando um trabalho colaborativo, real e interdisciplinar ao incrementar as práticas pedagógicas da escola. Professores e gestão, podem utilizar o Google Docs para construções de documentos individuais e colaborativos ao compartilhar esses arquivos com os colegas.

Essa melhoria e agilidade das etapas administrativas têm tudo para contribuir com um melhor rendimento das atividades pedagógicas, necessitando de uma integração direta, com os arquivos, textos e planilhas compartilhados pelos funcionários, garantindo a colaboratividade e segurança dos documentos. Essa tecnologia digital ocupou os espaços escolares para o estabelecimento de conexões entre o administrativo e pedagógico, demonstrando que,

Numa primeira etapa privilegiou-se o uso do computador para tarefas administrativas: cadastro de alunos, folha de pagamento. Depois, os computadores começaram a ser instalados em um laboratório e se criaram algumas atividades em disciplinas isoladas, em implementação de projetos. As redes administrativas e pedagógicas, nesta primeira etapa, estiveram separadas e ainda continuam funcionando em paralelo em muitas escolas (VIEIRA, 2003, p. 151).

Do mesmo modo, as tecnologias têm encurtado as distâncias, integrando os seres humanos nas relações entre o trabalho pedagógico e administrativo escolar instituído no cenário educacional brasileiro. A gestão escolar pode-se valer das ferramentas colaborativas como o e-mail, ferramentas de pesquisas, Youtube, planilhas, editores de texto, apresentações, agenda, fotos, tradutores, sala de aula (*Classroom*), entre outras. Em tempos de crises epidêmicas, gestores, alunos e professores se debruçam na tecnologia para postar conteúdos e questionamentos nas bases das ferramentas Google, permitindo que o ensino continue acontecendo virtualmente, por ferramentas que possuem um custo zero à Gestão Escolar e aos alunos da Educação Pública.

É importante realçar que,

[...] a Google é uma empresa que disponibiliza ao seu público um conjunto variado de aplicativos Web de forma gratuita. Na sala de aula estas ferramentas podem ser utilizadas para desenvolver algumas habilidades importantes aos alunos como, por exemplo: o desenvolvimento da linguagem escrita, a capacidade de aprender a aprender através das diversas fontes disponíveis online, a capacidade de interagir com ambientes interativos e colaborativos, etc.” (BOTTENTUIT et al., 2011, p. 20).

Essas ferramentas interativas possuem um caráter de apoio à gestão com possibilidades integrativas do trabalho escolar, incluindo a melhoria das aulas dos docentes na escola. Para o âmbito administrativo e pedagógico, as ferramentas do Google podem auxiliar na instrumentalização do ensino pelo professor nas postagens de conteúdo, datas de trabalhos e avaliações. Ao corroborar com essa ideia, os autores dizem que “as potencialidades educativas do Google se concentram na escrita colaborativa, na tradução instantânea, na criação de páginas pessoais e principalmente na publicação de conteúdo online de forma facilitada” (BOTTENTUIT *et al.*, 2011, p. 39).

Evidentemente, o gestor da atualidade precisa agilizar sua vida administrativo-pedagógica, utilizando ferramentas tecnológicas que o auxiliem, colaborem, interajam e contribuam para as conectividades funcionais da profissão. O ato de gerência escolar precisa possibilitar aos alunos uma aprendizagem estimulante aos debates disciplinares, discussões, produções e metodologias que tragam a autonomia para a construção do conhecimento pelos alunos. Para Bottentuit *et al.* (2011, p.40), “esta nova perspectiva de buscar e construir o

conhecimento poderá contribuir para trabalhar não somente o lado intelectual, mas o lado social, baseado em princípios éticos de solidariedade e respeito mútuo”. A equipe escolar precisa ser focada numa aprendizagem pessoal e contínua baseada nas inovações tecnológicas.

Assim, a tecnologia pode auxiliar a Educação ao agregar valores e agilidade ao processo de ensino, trazendo aos envolvidos resultados positivos que superem as velhas práticas na execução do trabalho escolar. Já mencionava Moran (2000, p.25) que “pela comunicação aberta e confiante, desenvolvemos contínuos e inesgotáveis processos de aprofundamento dos níveis de conhecimento pessoal, comunitário e social”. A tecnologia na Educação se conduz num processo lento, mas que pode fazer o espaço administrativo e de aprendizagem evoluir numa perspectiva que satisfaça os desejos da gestão escolar por uma escola com ambientes conectados e contextualizados ao mundo.

#### 4 CONTRIBUIÇÕES AO ESTADO DA ARTE: REVISÃO NARRATIVA DE GESTÃO ESCOLAR E TECNOLOGIAS

Para começar a contextualização desta dissertação utilizou-se o procedimento de revisão sistemática geral (SAMPAIO, 2007) com os termos Gestão Escolar, Novas Tecnologias, Gestão Escolar + novas tecnologias, Gestão Escolar e novas tecnologias, Gestão Escolar e o uso de recursos tecnológicos, Uso das ferramentas do Google, Gestão Escolar + Regional Noroeste Fluminense + ferramentas Google, Gestão Escolar + uso das ferramentas do Google.

Esse capítulo foi intitulado de Revisão Narrativa pela tentativa de uma busca científica na delimitação desse campo de estudo e pesquisa. Inicialmente, se buscaram publicações amplas que descrevessem a interconexão entre Gestão Escolar e tecnologias Google. O campo pesquisado apresentou uma baixa quantidade de textos para análises obtidos pelas pesquisas propostas do estudo.

Para mais, intensificou-se em realizar uma pesquisa específica em cada ferramenta Google, na tentativa de estruturar a existência de trabalhos correlatos já existentes. Como resultados obtidos, tivemos poucos trabalhos que ajudaram a estruturar o Estado da Arte, evidenciando a ausência de trabalhos sobre o assunto na área de Gestão Escolar referente às integrações e colaboratividade de cada ferramenta digital Google mencionada.

Para a realização da pesquisa no Google Acadêmico foi utilizado um movimento de afinamento dos termos pesquisados, levando em consideração múltiplos filtros que serão expostos no tópico 3.1. Os termos pesquisados seguiram a devida ordem, dando sentido à expansão das pesquisas científicas dessa dissertação: **GESTÃO ESCOLAR – NOVAS TECNOLOGIAS – GESTÃO ESCOLAR e NOVAS TECNOLOGIAS**, resultando nos termos base deste trabalho que é “**GESTÃO ESCOLAR + FERRAMENTAS GOOGLE**”.

Para mais, os textos selecionados configuram-se desde artigos, trabalho de conclusão de curso (graduações e especializações), dissertações, teses e capítulo de livro. Essa prática se tornou necessária na medida em que se somaram a baixa quantidade de resultados existentes, impossibilitando fazer filtros mais complexos. Inegavelmente, devido à quantidade de textos obtidos, será possível **aprofundarmos** numa proposta de estudos vislumbrando uma nova área de atuação científica.

Seguidamente, em decorrência dos resultados alcançados na Contextualização 1 foi elaborada a pergunta de pesquisa, considerando o método PICO (RAMOS; FARIA; FARIA, 2014), a partir do qual se realizou a análise descrita na Contextualização 2.

#### 4.1 PESQUISA GERAL

Pesquisas na base do Google Acadêmico com um recorte usando a aplicação dos filtros: A qualquer momento, classificar por relevância, pesquisas em português, incluir patentes e citações. A partir das aspas = exclusões Patentes, citações e uso dos Intervalos Específicos (Quadro 4).

**QUADRO 4: TERMOS PESQUISADOS NO ESTADO DA ARTE**

<b>A</b>	Novas Tecnologias
<b>B</b>	Gestão Escolar
<b>C</b>	Gestão Escolar + novas tecnologias
<b>D</b>	Gestão Escolar e o uso de recursos tecnológicos
<b>E</b>	Uso das ferramentas do Google
<b>F</b>	Gestão Escolar + uso das ferramentas do Google*
<b>G</b>	Gestão Escolar + Regional Noroeste Fluminense
<b>H</b>	Gestão Escolar + Regional Noroeste Fluminense + ferramentas Google

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Essa revisão protocolar (Tabela 1), desenvolvida pelo nosso estudo, abordou uma pesquisa por áreas relacionadas ao trabalho dissertativo, possibilitando analisar os termos em âmbitos gerais até os mais específicos, servindo de sustentação bibliográfica para a estruturação do trabalho. Como principal diretriz, optou-se pela estruturação operacional dos conceitos, identificação de palavras-chaves e caracteres da pesquisa (*strings*), apontando os critérios de inclusão e exclusão na operação da pesquisa final.

**TABELA 1: RESULTADO QUANTITATIVO POR CADA TERMO PESQUISADO<sup>2</sup>**

TERMOS	ITENS GERAIS	COM ASPAS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>A</b>	1.490.000	748.000	35.100	35.100	33.300	31.500	27.900	12.400
<b>B</b>	716.000	61.000	4.690	5.250	5.850	5.940	5.280	2.210
<b>C</b>	290.000	14.200	1.350	1.340	1.410	1.450	1.250	548
<b>D</b>	156.000	853	90	89	111	128	105	51
<b>E</b>	61.800	44	06	05	13	03	08	03
<b>F</b>	29.800	03	02	0	0	01	0	0
<b>G</b>	10.200	12	03	02	02	01	01	0
<b>H</b>	1.600	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: GOOGLE ACADÊMICO - Elaborado pelo autor (Revisão realizada em 31/07/2021).

Para mais, com a revisão sistemática, foi possível rastrear as referências com base em *abstracts*, títulos dos trabalhos existentes, visando a uma execução de sínteses e focando nos

<sup>2</sup> Com a evolução do trabalho foi possível organizar de maneira mais crítica e profunda esta tabela, possibilitando análises de primeira ordem (áreas relacionadas ao trabalho); segunda ordem (especialização – resultado zerado na camada mais inferior) e terceira ordem (definição do escopo do trabalho).



artigos de maior relevância na base de pesquisa **Google Acadêmico** em condução da análise dos contextos atuais. Essa necessidade de realizar as etapas propostas até aqui, surgiram da formulação do problema, localização e seleção dos estudos, coleta dos dados e avaliação da qualidade dos estudos, análise e apresentação dos resultados, além de interpretar e melhorar os resultados com a atualização das revisões realizadas.

Nessa busca por referências que embasem a pesquisa dissertativa sobre a “**Gestão Escolar e o uso das ferramentas Google**” foi realizado um levantamento considerando a metodologia de revisão narrativa, contendo revisões sistemáticas, o qual reuniu alguns trabalhos que apresentaram maior relevância a partir das buscas ocorridas na base de dados do Google Acadêmico. Foram utilizados, termos voltados ao tema de pesquisa proposto e os resultados gerados através delas foram filtrados com a intenção de selecionar trabalhos apenas na língua portuguesa com publicações nos últimos 6 anos.

Dentre os resultados obtidos, com a aplicação dos filtros já discriminados, os trabalhos foram selecionados por análise de títulos, resumos do texto, considerações finais e a leitura completa do material selecionado. Após o processamento por filtragens, identificaram-se produções com aderência à proposta desse trabalho, conforme apontamentos a seguir:

Ao analisar o termo “Uso das ferramentas do Google”, encontrou-se 44 textos disponíveis, sendo 23 artigos, 2 teses de Doutorado, 08 dissertações de Mestrado, 06 monografias de graduação/especialização, 2 relatórios, 1 edital e 2 livros. Os referidos trabalhos, que mencionam sobre as ferramentas do Google, destacam o seu uso como possibilidades de ferramentas colaborativos, auxiliares na construção do conhecimento, fonte de pesquisas e comunicações. Para mais, a parceria gerada entre internet e ferramentas tecnológicas digitais promoveram na comunidade do ensino e aprendizagem, oportunidades para a descentralização da informação na figura do professor, transformando estes profissionais em pesquisadores com autonomia para construir seu conhecimento.

Ademais, os trabalhos apontaram pesquisas relacionadas ao Google Documentos, Educação na Nuvem, Facebook, Google Buscas, Groups e Hangouts. A maior parte dos textos aponta para estudos ligados ao Google Drive, sendo essa ferramenta um suporte educacional no ensino colaborativo nos centros profissionalizantes e universitários. Outro destaque, foram às pesquisas entorno do Google Earth/Maps, como ferramenta auxiliar aos professores de Geografia no ensino cartográfico das escolas públicas, com funcionalidades interativas e dinâmicas dos estudos.

Seguidamente, um terceiro destaque foi o Google Classroom (Sala de Aula), apontado como uma ferramenta responsável por promover estudos colaborativos e funcionalidades

metodológicas ao ensino. Ao utilizar o Google Classroom, alunos e professores, postam as tarefas, atividades e dúvidas, anúncios e interações com as demais ferramentas do Google (calendário, formulários, planilhas e mapas, gmail e drive), objetivando o melhoramento pedagógico escolar.

Do mesmo modo, ao fazer a busca pelos termos “Gestão Escolar” + “uso das ferramentas do Google”, foram identificados 3 trabalhos, sendo 1 artigo, 1 dissertação e 1 tese. No artigo “Reflexões sobre o uso de imagens de satélite de áreas urbanas para o Ensino-aprendizagem de conteúdos da Geografia Urbana em Fortaleza/Ceará”, foi apresentado um estudo sobre o uso das tecnologias no ensino de Geografia em nível Médio, identificando o quanto a metodologia de trabalho utilizada por meio de imagens reais nas áreas urbanas, contribuem com as percepções dos alunos na confecção interpretativa dos mapas, melhorando a aprendizagem dos docentes envolvidos. Esse artigo evidencia o uso da ferramenta “Google Earth/Maps” como um software que auxilia os discentes na interpretação dos espaços através de dinâmicas e simbologias espaciais (AIRES, 2016).

Já o segundo trabalho identificado, “As Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação no complexo escolar da rede pública estadual de Santana do Ipanema”, é uma dissertação que aborda a prática utilitária da tecnologia nos ambientes escolares. Nessa pesquisa, o autor demonstra que a tecnologia em seu uso na sala de aula, precisa de planejamento das ações adotadas pelo professor com os alunos. Cada professor, deve estruturar suas ações com dinamismo, para que os alunos não se dispersem, vindo a prejudicar o ensino dos conteúdos ministrados. Além do mais, a dissertação aborda a importância da autonomia do aluno em sua aprendizagem durante a trajetória da construção do conhecimento escolar (TEIXEIRA, 2016).

Assim, o terceiro trabalho, intitulado “Apropriação das Novas Tecnologias de Informação, Comunicação e Expressão na formação continuada de professores sob a ótica da teoria Ator-Rede”, discute a importância da capacitação para o desenvolvimento profissional na Educação, no intuito de promover a expansão das múltiplas competências dos docentes com a coletividade. Essa tese traz reflexões para as repartições escolares, garantindo visões metodológicas na ministração dos conteúdos disciplinares em sala de aula. A autora, defendeu a Teoria Ator-Rede de Bruno Latour, mostrando que o professor busca capacitações para aproximá-lo de práticas reais, usando as tecnologias, numa metodologia intitulada de Cartografia das Controvérsias. Essa demonstração apresenta as novas tecnologias como influências diretas na formação do profissional da Educação para o ensino escolar (MOISÉS, 2019).

Na sequência, o termo pesquisado foi “Gestão Escolar” + “Regional Noroeste Fluminense”, sendo encontrado 12 trabalhos relacionados, sendo 10 dissertações de Mestrado, 01 monografia de graduação e 01 artigo em revista. A partir das leituras dos títulos, resumos e considerações finais, convencionou-se excluir 05 trabalhos por não estar em consonância com a base de sustentação dessa dissertação.

Os trabalhos excluídos, tinham suas pesquisas relacionadas ao Currículo Mínimo de Português e Matemática, o papel do currículo nas reformas educacionais, uma avaliação dos docentes sobre o aperfeiçoamento ministrado pela SEEDUC/RJ e as políticas públicas de aceleração na qualidade do ensino (Programa de Aceleração da Aprendizagem e distorções de série-idade). Além das características de exclusão mencionada, os trabalhos se relacionavam a trajetória do SAERJ (Sistema de Avaliação da Educação do estado do Rio de Janeiro), visão e valores da SEEDUC (Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro), resistências, meritocracia, comparações de resultados entre os polos regionais, pesquisas sobre a formação continuada do professor de Matemática em suas práticas formativas.

Assim, resultaram 07 trabalhos, que trouxeram embasamentos reflexivos, justificando sua seleção para a composição desse Estado da Arte, discutindo a necessidade do gestor escolar no desenvolvimento das atividades educacionais em suas tomadas de decisão profissional. Na primeira dissertação intitulada “Liderança Inaciana: o papel dos líderes educacionais em um colégio da Rede Jesuíta de Educação”, tem-se um estudo pautado na importância do gestor numa unidade escolar, bem como sua preocupação na formação continuada dos profissionais das funções administrativo-pedagógicas e dos educadores (VIEIRA, 2019).

Para Vieira (2019), o líder precisa se preocupar com a formação de sua equipe, se tornando um hábito cultural para a aprendizagem na escola. Mesmo a escola possuindo um caráter religioso, essa pesquisa demonstra que não importa se a escola é pública ou privada, religiosa ou laica, o gestor precisa ser um profissional atento ao entorno escolar, liderando seu grupo democraticamente na condução do processo educacional. Corroborando com essa ideia, Lück (2009), afirma que a função dos gestores escolares se pauta numa compreensão de sua responsabilidade funcional perante a instituição que gere e as influências que promovem nos colaboradores para a condução da escola.

Já na dissertação, “Clima e cultura organizacional após mudanças administrativas numa Unidade Escolar”, escrita por Lúcio Tunice, fez-se uma pesquisa sobre o cotidiano escolar em uma determinada escola que sofreu uma transição administrativa, mudando os paradigmas vividos até então. A nova gestão educacional trouxe uma melhoria no clima diário do espaço,

com mudanças significativas para a organização escolar, seguida de melhoria na qualidade do ensino, ficando evidente no estudo de caso, a diferença do antes e depois das gestões envolvidas.

Para o autor, as táticas usadas pelo novo gestor, trouxeram ao grupo, uma leveza ao clima escolar, refletindo diretamente na administração e no ensino das atividades na escola, vindo a afirmar que “A liderança pode influenciar na participação dos envolvidos na busca de melhores resultados para a escola e conseqüentemente, no sucesso da escola” (TUNICE, 2018, p. 74). Ele ainda finaliza sua pesquisa, relatando que o distanciamento entre gestor e equipe escolar traz dificuldades na gestão e desenvolvimento dos alunos. Se o gestor quiser uma escola coesa e próspera para o desenvolvimento do aluno, necessita construir de forma democrática os padrões e valores sob um censo da Educação de qualidade, tornando o gestor escolar um profissional conciliador, participativo e democrático na construção do cidadão escolar (TUNICE, 2018).

Na dissertação intitulada “Fatores de Eficácia Escolar: o caso do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo”, o autor faz um estudo sobre a referida escola, analisando os fatores que culminavam na eficiência da instituição que apresentou excelentes índices educacionais. O autor do trabalho, constatou que a escola possuía bons índices e era eficiente, tendo como suporte para isso, uma organização pedagógica, administrativa e aspectos extra e intraescolares que amenizavam as características negativas. Essa relação, gestão-família-escola, fez a gestão escolar se sobressair pelos atos de liderança, trazendo ganhos significativos para o ambiente de aprendizagem. O gestor inspirava os projetos escolares, os funcionários e os planejamentos estratégicos do ambiente educacional (incluindo a prática do PPP – Projeto Político Pedagógico), dialogando, organizando e dando ênfase a formação pedagógica-docente dos envolvidos na construção da escola (RODRIGUES, 2015).

Para mais, na dissertação intitulada “Programa de Educação do Estado do Rio de Janeiro: uma avaliação em perspectiva”, a autora realizou uma pesquisa em quatro escolas distintas do Estado na Regional Noroeste, embasando seu trabalho na gestão escolar e sua organização para a melhoria na forma de ensinar e aprender para o IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (avaliação estadual do Rio de Janeiro). Esse recorte cronológico – 2009 e 2013 – considerou as ações da gestão que deram resultados no programa GIDE (Gestão Integrada da Escola), implantado no Estado do Rio de Janeiro. Como ação da pesquisa foi fixada num atrelamento entre pais-alunos-professores, respeitando as características identitárias das respectivas escolas e o perfil da gestão escolar em seus princípios democráticos no ambiente de aprendizagem, reforçando a ideia da importância do gestor na

melhoria das atividades escolares, podendo “[...] concluir que a atuação dos gestores é fundamental para qualidade da educação” (FERREIRA, 2014, p. 54).

Em seguida, foi selecionada a dissertação “O papel do gestor escolar no processo de melhoria da qualidade de ensino: o caso do Colégio Estadual Princesa Isabel”, que apresentou as influências de uma boa gestão na melhoria da escola. A autora menciona que a gestão escolar pode construir escolas eficazes, ao ponto de superarem os obstáculos existentes na Educação, vindo a promover uma autoestima dos funcionários da escola, comunidade inserida e principalmente dos alunos em questão. O gestor escolar que é líder, participa dos planejamentos, análises e estratégias do Ensino, oferecendo aos docentes um suporte necessário para suas atividades em sala, através das orientações administrativas e planejamentos pedagógico-didáticos (atas, planilhas, materiais e equipamentos), sendo sua presença essencial para a escola, onde exerce sua liderança relacional com os alunos, pais e mestres (MELLO, 2014).

Nessa sequência de seleção, a dissertação intitulada “Fatores contributivos no processo de melhoria dos resultados nas avaliações do SAERJ: o caso de uma escola no noroeste Fluminense”, trouxe um estudo que identificou os fatores que contribuem para a melhoria dos resultados dos alunos na avaliação SAERJ. Como hipóteses levantadas, tivemos uma articulação entre os efeitos da capacitação dos envolvidos no processo de ensino, as políticas criadas pelo Estado e a ação do gestor (e equipe) implementada na escola. Para a autora, a presença das boas práticas pedagógicas, uma atuação da gestão escolar consistente nas ações de liderança e estímulo ao grupo, foram determinantes na valorização e cumprimento dos objetivos traçados pelos projetos e currículos. Finalizando, o trabalho liderado pelo gestor e equipe fez a escola superar os obstáculos, trazendo bons resultados, ao garantir que os alunos possam dominar as competências necessárias em suas respectivas séries (RAMOS, 2016).

Finalizando a pesquisa realizada com os termos “Gestão Escolar” + “Regional Noroeste Fluminense”, temos a monografia intitulada “Sistema de avaliação da educação do estado do Rio de Janeiro – SAERJ: fundamentos e aplicações”. A autora traçou um caminho sobre a origem e percurso característico do SAERJ no estado do Rio de Janeiro, apontando a importância dos trabalhos dos professores com os alunos e a necessidade do cumprimento do currículo para a execução de tal avaliação. Essa pesquisa, abordou a questão emblemática da necessidade de possuir uma gestão escolar eficiente para o desenvolvimento dos percursos didáticos-pedagógicos que a escola necessita seguir. Como conclusão do trabalho, a pesquisadora anotou que a avaliação deve ser um instrumento democrático e não um ato imposto para inibir e podar a gestão escolar, os alunos e professores (JURGENSEN, 2017).

Adicionalmente, como tentativa de explorar mais os termos que garantissem o suporte para a estruturação dessa dissertação, foi realizada uma busca pelas expressões “Gestão Escolar” + “Regional Noroeste Fluminense” + “ferramentas Google”, gerando um resultado zerado em todos os filtros estabelecidos para essa pesquisa. Por conseguinte, observa-se que a pesquisa sistemática sobre os assuntos envolvendo Gestão Escolar e o uso das ferramentas Google, não possuem pesquisas desenvolvidas voltada exclusivamente para o uso dessas ferramentas no trabalho diário do gestor escolar. Os trabalhos encontrados, se referem ao uso das ferramentas Google comumente conectadas com as salas de ensino/aprendizagem, através da descentralização do saber, gerindo vantagens educativas para o ensino através do compartilhamento de ideias, trabalhos em grupos e aplicação de atividades colaborativas extras.

Sendo assim, nota-se que os textos e pesquisas utilizadas para a revisão sistemática, embasam a importância da tecnologia nas práticas educacionais, promovendo o diálogo entre docentes e o fazer através da tecnologia nos ambientes de aprendizagem, mas também mostra que não possuímos pesquisas que evidenciem diretamente o uso das ferramentas Google nas tarefas diárias da Gestão Escolar, abrindo um caminho para minhas pesquisas e aplicações dessas ferramentas colaborativas para a administração escolar no Noroeste Fluminense.

#### 4.2 CONTEXTUALIZANDO A PARTIR DA PERGUNTA DE PESQUISA “PICO”

A partir da pergunta “PICO”, foi realizada uma revisão sistemática (RAMOS; FARIA; FARIA, 2014), para evidenciar estudos semelhantes sobre o uso de recursos Google instruindo no auxílio do trabalho diário dos gestores escolares. O processo de busca foi realizado na Plataforma do Google Acadêmico e os resultados obtidos consideram a aplicação dos filtros: pesquisar páginas em português, incluir citações e patentes, classificar por relevância e a qualquer momento.

Comparando a Expressão Regular utilizada em cada busca com a pergunta de pesquisa seguindo o método PICO, tem-se:

**QUADRO 5: COMPONENTES DA PERGUNTA DE PESQUISA, ADAPTADO DO ANAGRAMA PICO PARA A ANÁLISE SISTEMÁTICA**

ABREVIÇÃO	DESCRIÇÃO	COMPONENTES DA PERGUNTA
<b>P</b>	<b>População</b>	“gestão”
<b>I</b>	<b>Interesse</b>	"uso dx Y"
<b>Co</b>	<b>Contexto</b>	"escolar"

Fonte: RAMOS; FARIA; FARIA, 2014 – adaptado pelo autor (2021).

No quadro 5, “**dx**” indica todas as possíveis flexões com DA, DE, DO, DAS, DOS foram aplicadas quando necessário para manter a concordância linguística. Quando o nome do recurso Google não é específico o suficiente, optou-se por desmembrar o Interesse em (“uso do Y” AND “Google”), por exemplo, o caso do Google Agenda cuja expressão de busca ficou: “gestão” AND (“uso da Agenda” AND “Google”) AND “escolar”. Nestes casos os parênteses têm apenas finalidade didática.

Para mais, junto com a aplicação dos filtros mencionados da pesquisa no Google Acadêmico, foi usado o modelo PRISMA para estruturar os arquivos obtidos. A partir dessa estrutura, selecionamos e usamos os seguintes critérios de exclusão: repetidos, não é finalidade administrativa, textos completos não disponíveis e não é software.

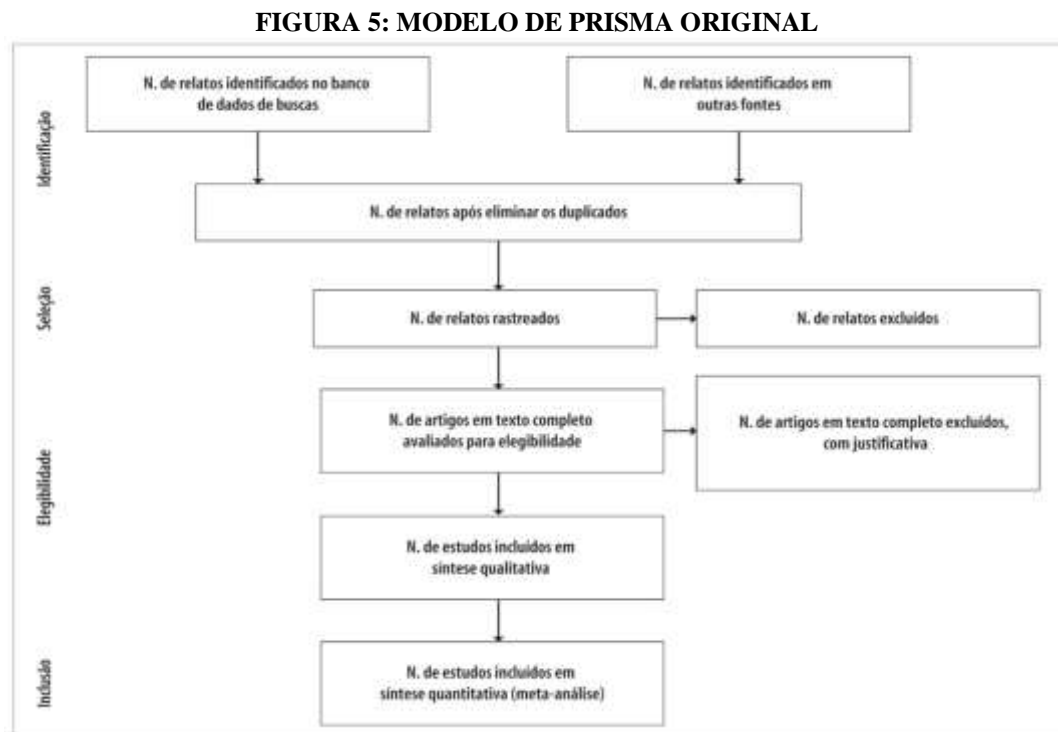
Assim, mediante a pesquisa, alguns termos não foram considerados como “não é finalidade administrativa”: gestão do tempo para estudantes; uso de agendas comuns, de eventos e pedagógicas; Facebook; armazenamentos de pesquisas no ensino, tecnologia e saúde; ferramentas para o ensino de Geografia, História, Língua Estrangeira, política, Química, Consumismo, Educação Física, Matemática, Engenharia, Ciências, Física, pré-escola, multiletramentos e jogos digitais, uso do drive para disponibilizar material didático, potencialização na escrita, formação do professor, cursos de panificação, currículo e pesquisa, ferramenta de aprendizagem, facilitador de atividades extraclases; uso pessoal - cotidiano e pessoal; produção de vídeos, engajamento juvenil, Educação Financeira, linguagens, registro de Bens Culturais; Lousa Digital; curso de capacitação contra o fracasso escolar; como usar o docs nas aulas como ferramenta pedagógica, melhoria no ensino de línguas – portuguesa, inglesa e espanhola, nas práticas de leitura e escrita.

Igualmente, não foi considerado “finalidade administrativa”, os termos: ferramenta colaborativa para os estágios, uso da internet em sala de aula, startups; gestão da mulher no resgate da história, gestão do conhecimento, materiais educacionais digitais para a educação à distância, ensino de libras no Moodle, uso das apresentações em sala de aula; instrumento de mediação em leituras, interação tecnológica com pessoas deficientes visuais, efeito do vídeo conferência sobre a aprendizagem na EAD; smartphone na integração do ensino, pesquisa – ferramenta de coletas de dados, uso prático e pedagógico da ferramenta com os alunos na coleta de dados - agricultura familiar, plantas medicinais; desapropriações de comunidades, uso para entrevistas, socioambiental, diagnósticos de enfermagem, uso dos resultados da Gameficação, qualidade da Higiene Bucal, pesquisa em bioética e diversas, ferramenta SATS, pesquisas de trânsito, uso proveniente para os bibliotecários, formulários não Google, transporte escolar; interatividade na avaliação dos alunos, uso dos formulários no monitoramento do processo de

aprendizagem dos alunos, adaptação da escala QVA-r ‘Questionário de Vivências Acadêmicas’.

Evidentemente, considerou-se finalidade administrativa todos os trabalhos que envolvem conceitos, procedimentos, ações, documentos ou normas inerentes à administração, todos os demais foram considerados excluídos.

O modelo PRISMA original está na Figura 5, a qual indica a seção de passos necessários para a realização da Revisão Sistemática.

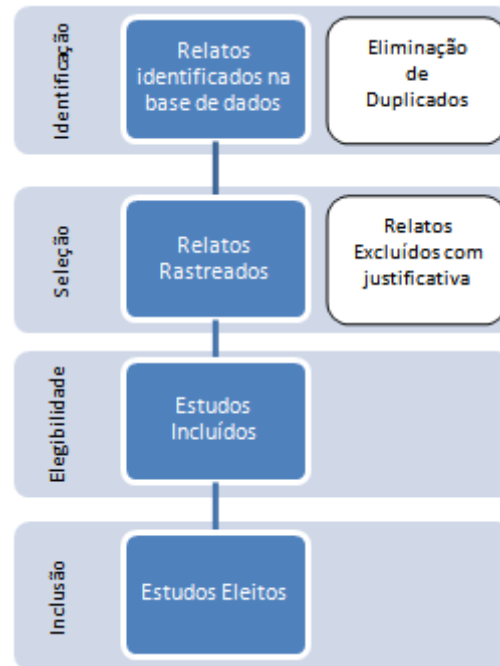


Fonte: GALVÃO, PANSANI, HARRAD (2015, p. 338)

Para facilitar a indicação de cada passo da pesquisa, optamos por realizar uma adaptação do Prisma, conforme a Figura 6.



**FIGURA 6 – ADAPTAÇÃO DO PRISMA PARA FINS DIDÁTICOS**



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Para este trabalho, o diagrama anterior foi adaptado para o formato de tabela a fim de simplificar a visualização dos dados. Em cada linha foi indicado o procedimento realizado com o quantitativo da aplicação de cada um deles.

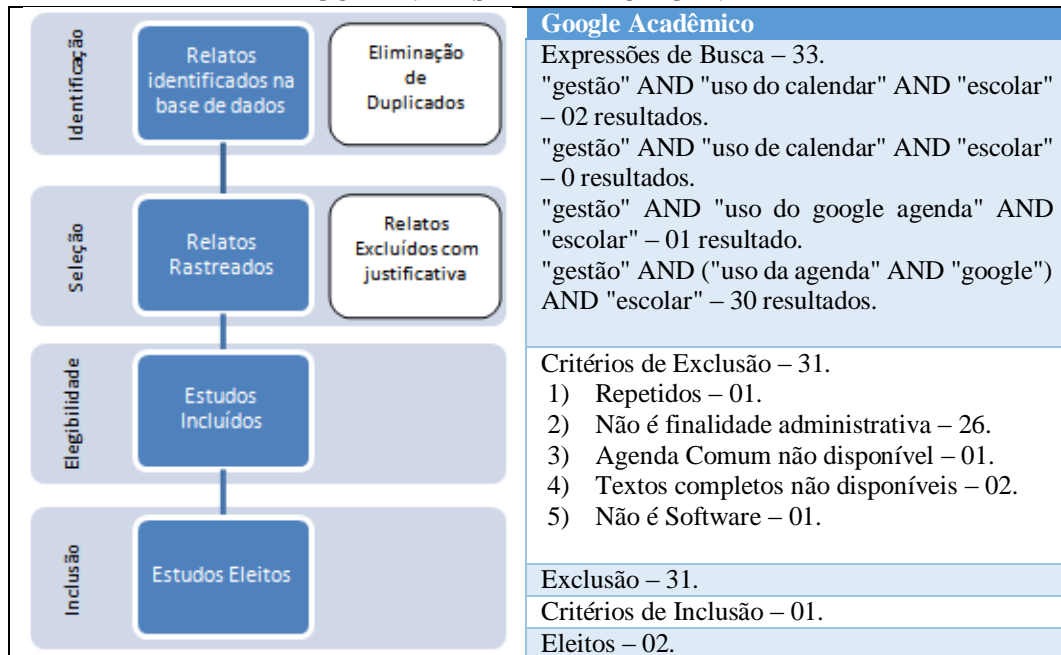
Para obtenção dos resultados apresentados nesta seção, foi utilizado o Google Acadêmico numa pesquisa aos seguintes recursos tecnológicos Google: o Google Agenda, Google Alertas, Google Apresentações, Blogger, Google Contatos, Google Documentos, Google Drive, Google Formulários, Gmail, Hangouts, Google Imagens, Google Meet, Google Planilhas e Youtube. Dentre os resultados obtidos, foram identificadas as produções descritas nas subseções a seguir, considerando a sua aderência à proposta desse trabalho.

#### **4.2.1. Revisão abordando o Google Agenda**

Em relação ao Google Agenda a revisão se deu sinteticamente com resultados obtidos no dia 20-07-2021.

A Figura 7 apresenta o resultado dessa síntese.

**FIGURA 7: PRISMA PARA O AGENDA**



Fonte: Google Acadêmico – Elaborado pelo autor (2021).

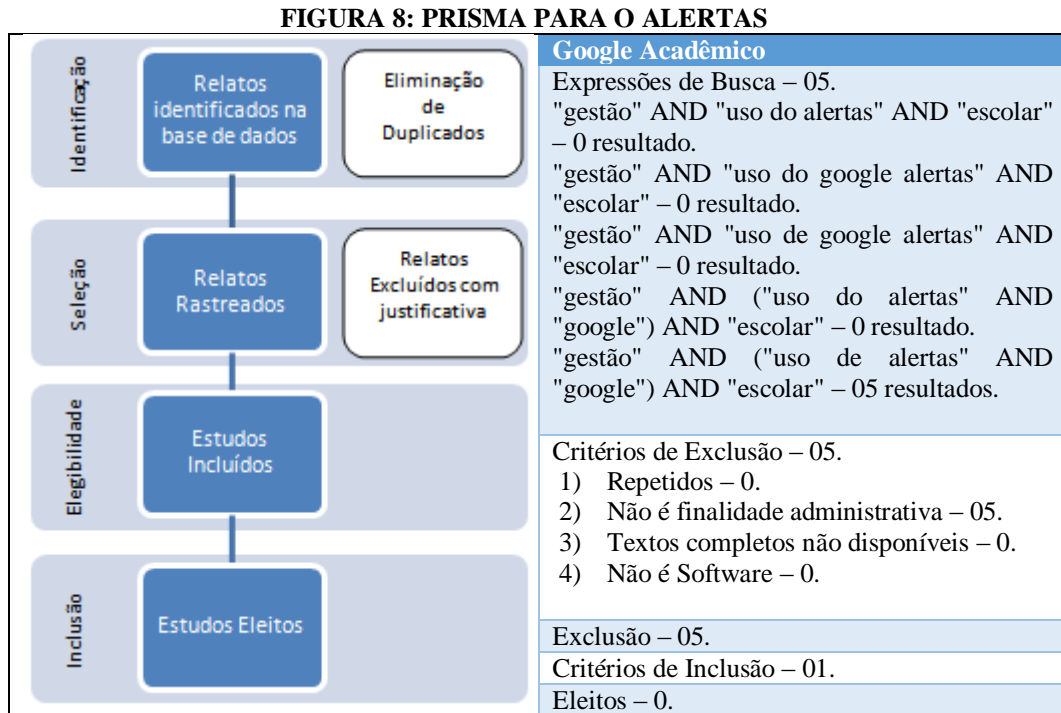
Ao realizar as buscas pelo uso do Agenda, foram selecionados dois textos, sendo o primeiro, escrito por Brum (2016), intitulado “O uso da agenda Google como ferramenta administrativa pedagógica”. Segundo a autora, seu trabalho faz uma análise sobre o uso de algumas ferramentas Google em uma instituição privada de ensino de idiomas. Ao concluir sua pesquisa, evidenciou que o Google Agenda é uma ferramenta pedagógica-administrativa eficiente, que oportuniza integrações ao Gmail, Drive, contatos e Hangouts. Além disso, a pesquisa demonstrou um melhoramento nas funções administrativas da instituição pesquisada, através dos feedbacks entre os funcionários da escola, otimizações de tempo nas programações e lembretes necessários para o bom funcionamento da empresa.

O segundo trabalho selecionado, foi escrito por Alves (2018), intitulado “Designer e Tecnologia: o uso da agenda online colaborativa como ferramenta tecnológica para otimizar a comunicação interna”. Essa dissertação analisou a aplicabilidade da agenda online na facilitação da comunicação e marcação dos horários a serem cumpridos entre os pesquisados. A instituição de Ensino Superior analisada, situada em Lorena/SP, encontrou na Agenda Google uma forma de otimizar as comunicações internas entre os múltiplos setores da empresa.

Assim, como resultado das referidas pesquisas, o Google Agenda é considerado uma ferramenta eficiente de comunicação colaborativa na organização dos compromissos diários entre os envolvidos na pesquisa, melhorando o trabalho administrativo dos setores ao qual são empregados.

#### 4.2.2. Revisão abordando o Alertas

Em relação ao Alertas a revisão se deu sinteticamente conforme a Figura 8, com resultados obtidos no dia 20-07-2021.



Fonte: Google Acadêmico – Elaborado pelo autor (2021).

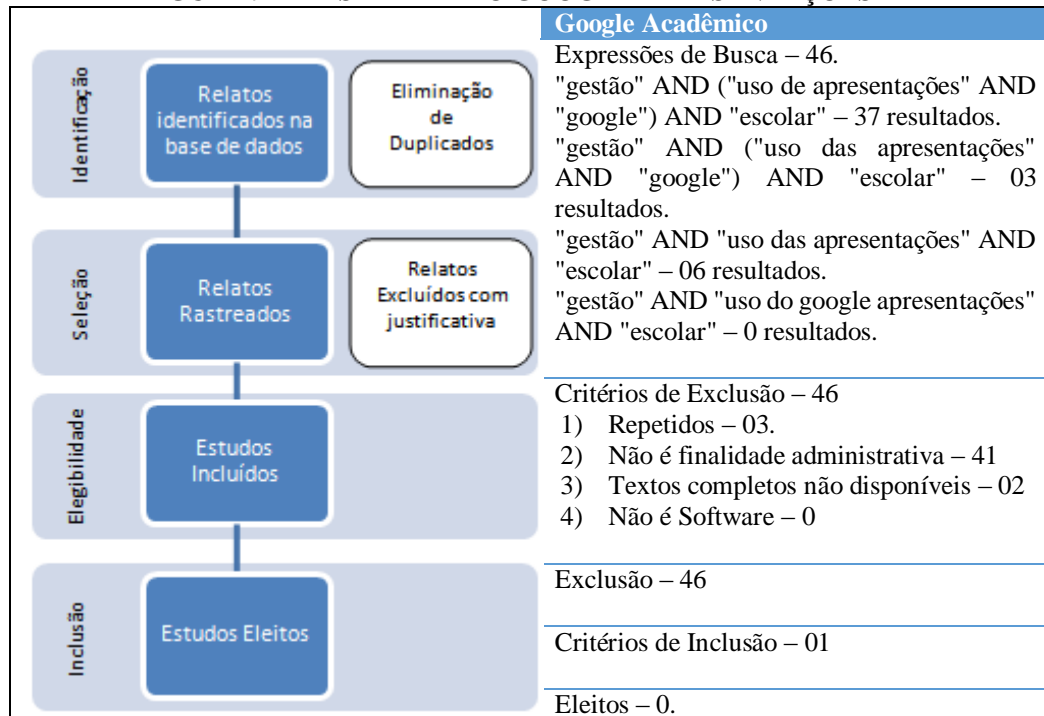
Como resultado de pesquisa, não obtivemos nenhum texto abordando o Alertas no auxílio administrativo para a Gestão de um estabelecimento de ensino.

#### 4.2.3. Revisão abordando o Google Apresentações

Em relação ao Google Apresentações a revisão se deu sinteticamente conforme a Figura 9, com resultados obtidos no dia 20-07-2021.

Como resultado, não obtivemos nenhum texto abordando a utilidade do Google Apresentações numa composição administrativa que auxiliasse o trabalho do gestor em suas atividades na organização de reuniões com a equipe pedagógica e Conselho de Classe.

**FIGURA 9 – PRISMA PARA O GOOGLE APRESENTAÇÕES**

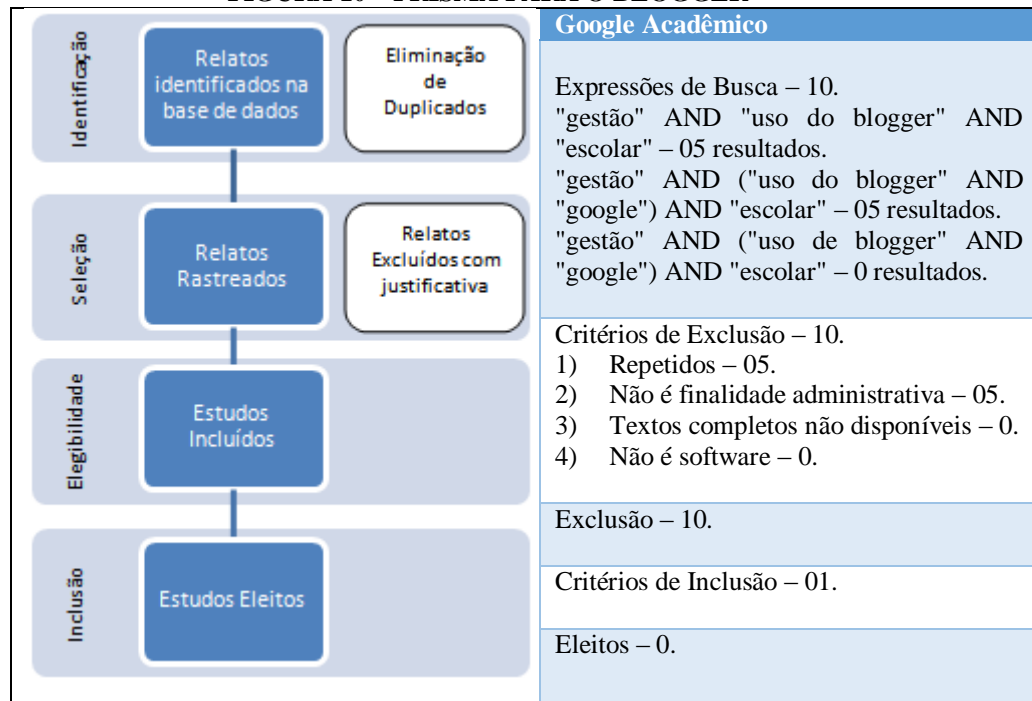


Fonte: Google Acadêmico – Elaborado pelo autor (2021).

#### 4.2.4. Revisão abordando o Blogger

Em relação ao Blogger, a revisão se deu sinteticamente conforme a Figura 10, com resultados obtidos no dia 20-07-2021.

**FIGURA 10 – PRISMA PARA O BLOGGER**



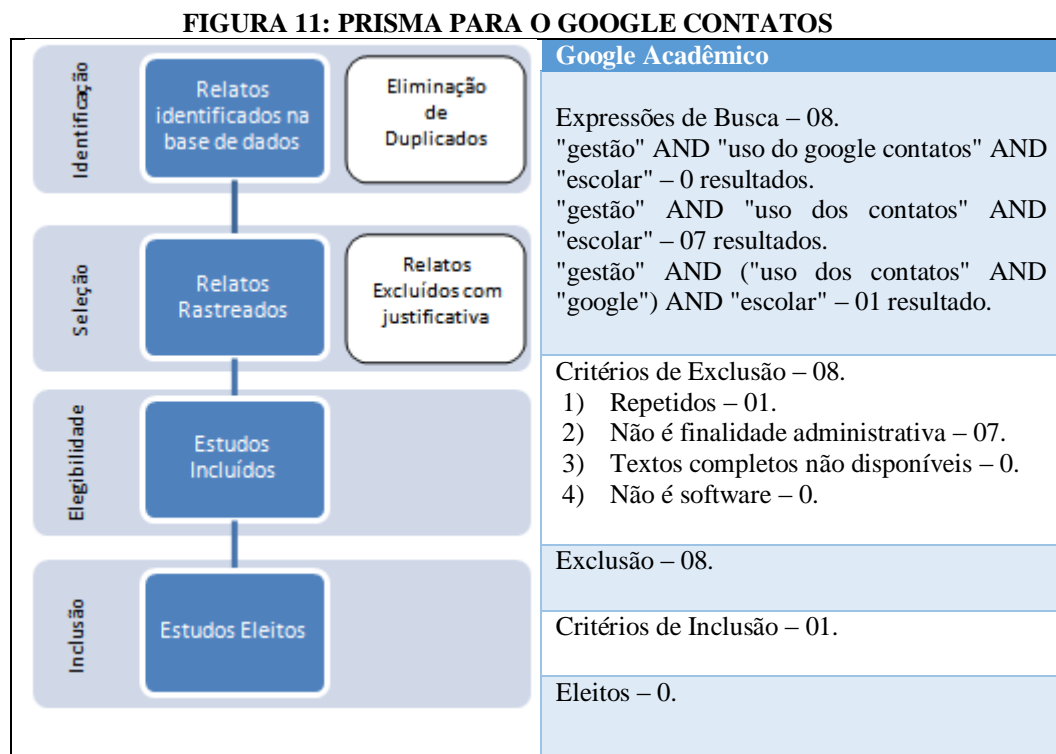
Fonte: Google Acadêmico – Elaborado pelo autor (2021).

Mediante pesquisa realizada, não foi obtido nenhum texto que abordasse a utilidade do Blogger na composição de tarefas administrativas que auxiliasse no trabalho da gestão escolar.

#### 4.2.5. Revisão abordando o Google Contatos

Em relação ao Google Contatos a revisão se deu sinteticamente conforme a Figura 11, com resultados obtidos no dia 21-07-2021.

A pesquisa realizada, não obteve nenhum texto que abordasse a utilidade do Google Contatos na composição das tarefas administrativas auxiliando o trabalho da gestão escolar.

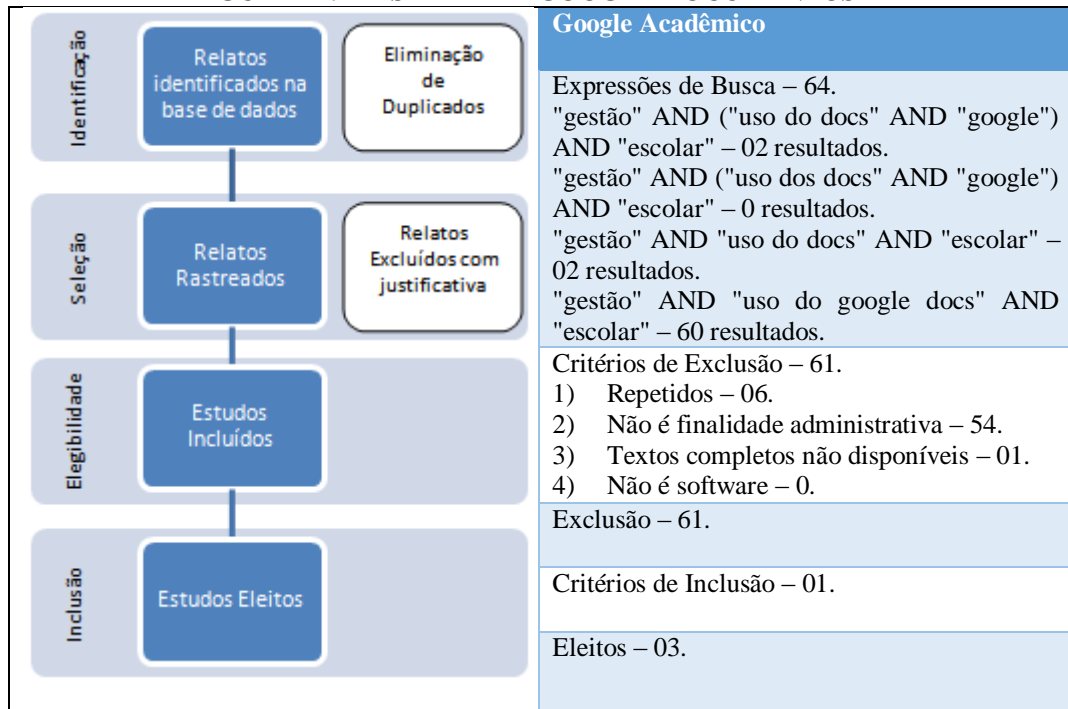


Fonte: Google Acadêmico – Elaborado pelo autor (2021).

#### 4.2.6. Revisão abordando o Google Documentos

Em relação ao Google Documentos a revisão se deu sinteticamente conforme a Figura 12, com resultados obtidos no dia 21-07-2021.

**FIGURA 12: PRISMA PARA GOOGLE DOCUMENTOS**



Fonte: Google Acadêmico – Elaborado pelo autor (2021).

Ao pesquisar os termos referentes ao uso do Google Documentos como ferramenta tecnológica na gestão escolar, foram selecionados três trabalhos científicos. O primeiro deles, escrito por Barbosa (2013), intitulado “Práticas de aprendizagem colaborativa em uma escola UCA do Ceará”, pautava-se em análises realizadas pela colaboratividade do Google Drive (e seus componentes), como o Google Documentos.

Essa pesquisa de campo apontou como resultado material o benefício existente ao usar o Google Documentos, pois conforme apontado por Barbosa (2013, p. 95), “as situações desenvolvidas durante o projeto foram facilitadas a partir do uso do laptop [...] nos ambientes colaborativos usados (Sócrates e as ferramentas do Google Drive)”, demonstrando a utilidade das ferramentas Google em processos administrativos educacionais, com aplicações colaborativas ao ambiente escolar, principalmente do Drive.

No segundo trabalho selecionado, intitulado “Utilização de ferramentas web pelos professores do ensino secundário para acompanhamento escolar dos alunos em contexto fora da sala de aula”, foi realizada por Gonçalves (2013), que descreve a evolução eminente das tecnologias no processo educacional das escolas. A pesquisadora, analisou várias ferramentas tecnológicas e sua aplicabilidade com perspectivas pedagógicas, das quais se destacou o Google Documentos (Docs). Essa ferramenta digital apresentou um bom desempenho nas instituições que serviram de objetos de pesquisa.

Como conclusão, o trabalho apresentou o Google Documentos como uma ferramenta capaz de colaborar, partilhar e editar documentos, com potencialidades para o ensino e a aprendizagem. Mesmo não tendo um viés voltado para a administração escolar, a seleção da dissertação ocorreu por destacar a aplicação benéfica do Google Documentos no processo pedagógico, com possibilidades adaptativas da ferramenta na administração escolar.

Em seguida, o terceiro texto escolhido, escrito por Brandão (2015), possui como título “Um olhar dos professores de uma escola Estadual em Olinda sobre o papel do Coordenador e o uso Pedagógico das tecnologias da informação e comunicação”. Esse artigo, aponta para uma situação de mudança na Educação com o advento das novas tecnologias, ao vivermos num mundo globalizado e tecnológico, onde boa parte dos professores ainda não pertence ao Universo tecnológico voltado para as salas de aula.

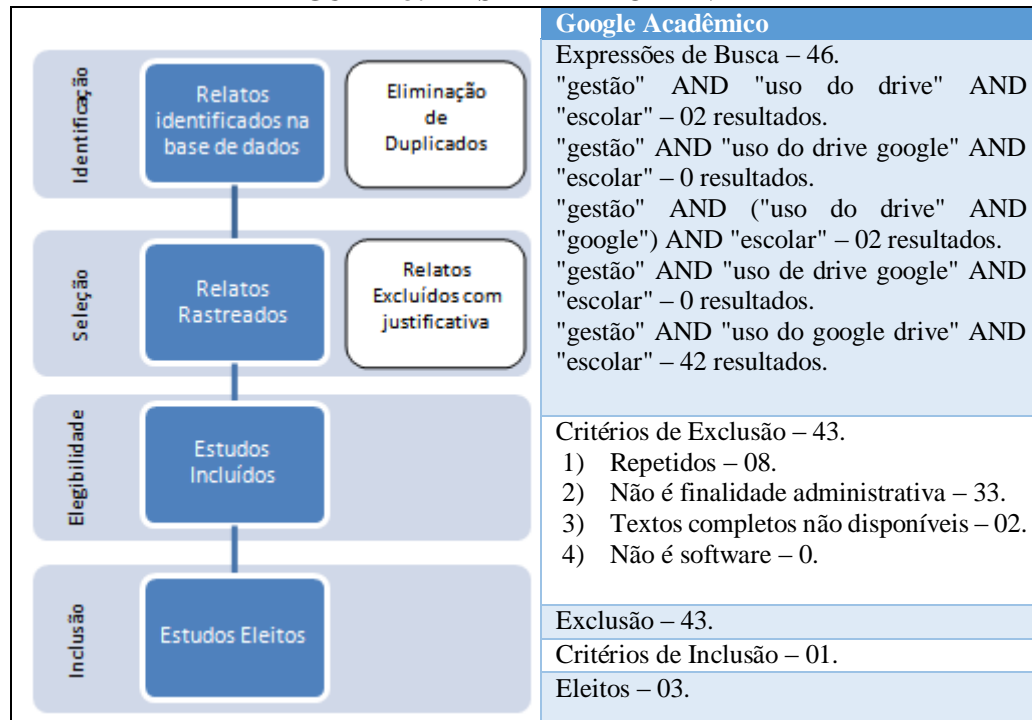
Esse artigo, demonstra que além de equipar as escolas, gestores, professores e alunos, precisam fornecer qualificações para os profissionais da Educação que estão encarregados de mediar às tarefas administrativas e pedagógicas nas escolas. Brandão (2015) prossegue relatando que os grupos da gestão escolar, em muitas vezes, não conseguem estabelecer contatos tecnológicos com os professores para agilizarem os processos burocráticos existentes na parte administrativa e pedagógica.

Concluindo, Brandão (2015), afirma que os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem necessitam de melhorias tecnológicas na escola, utilizando instrumentos que despertem a curiosidade dos alunos, compreendendo que a Formação Continuada para todos profissionais da escola, são essenciais para agregar valores nos procedimentos didáticos, pedagógicos e administrativos do ambiente escolar. Esse artigo não apresentou características exclusivas sobre a utilidade do Google Documentos, mas trouxe um enfoque que complementa um dos objetivos dissertativos do meu trabalho, que se consolida no oferecimento de uma Formação Continuada para os gestores escolares e profissionais da Educação.

#### **4.2.7 Revisão abordando o Google Drive**

Em relação ao Google Drive a revisão se deu sinteticamente conforme a Figura 13, com resultados obtidos no dia 21-07-2021.

**FIGURA 13: PRISMA PARA O DRIVE**



Fonte: Google Acadêmico – Elaborado pelo autor (2021).

Após realizar uma revisão sobre os trabalhos relacionados ao uso do Drive, foram selecionados três textos que possuíam sustentabilidade para a utilização dessa ferramenta digital no trabalho diário da gestão escolar. O primeiro texto, escrito por Shinkai (2016), intitulado por “Estudo comparativo das ferramentas de armazenamento em nuvem dentro do contexto educacional”, destaca que uma boa gestão está condicionada, em alguns casos, a existência da infraestrutura do local. Como resultado, o trabalho de Conclusão de Curso, apresenta o Google Drive como uma ferramenta que possibilita aos profissionais terem um local para armazenamentos diversos, acesso as informações gravadas nele a qualquer hora e local, além de oportunizar compartilhamentos dos materiais contidos no Drive.

Para mais, o segundo texto escrito por Lima (2019), e, intitulado por “As perspectivas de estudantes de Licenciatura sobre o papel das Tecnologias Digitais nos trabalhos em grupo”, traz uma abordagem sobre a utilidade das tecnologias aos usuários. Essa pesquisa proporciona uma análise sobre a flexibilização de tempos e espaços, a existência de possibilidades e limitações, quando questionamentos sobre o uso diário da tecnologia. Ao concluir, seu trabalho, Lima (2019), relata que o Google Drive permite práticas colaborativas aos seus usuários na manutenção das tarefas que executam.

No último trabalho selecionado, intitulado “Capacitação de Professores para o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (Google Drive): Como fazer o que precisamos?”, existe o destaque para a importância das tecnologias no processo de ensino e aprendizagem dos



alunos. Conforme apontado pelos autores, Rodrigues, Do Nascimento e Nogueira (2018), as capacitações e oficinas para o ensino sobre as Novas Tecnologias são válidas à educação, demonstrando que as ferramentas tecnológicas podem contribuir para o “planejamento, organização e execução das aulas, relatórios, diários escolares e demais documentos que fazem parte da rotina dos profissionais da educação” (RODRIGUES, DO NASCIMENTO e NOGUEIRA, 2018, p. 68).

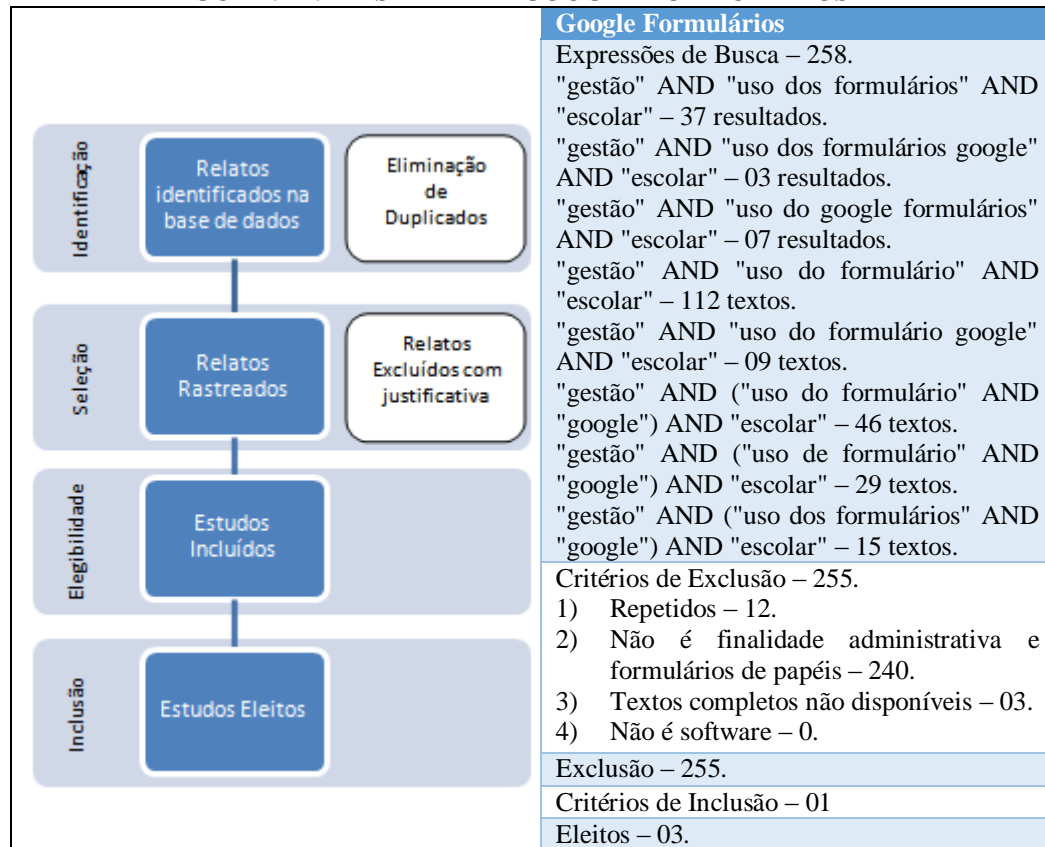
Ademais, essa pesquisa, trouxe a funcionalidade do Google Drive, dúvidas dos usuários envolvidos na pesquisa e como os professores utilizariam essa ferramenta para suas funções diárias. A pesquisa não possuiu especificamente o tema que debruçasse sobre o uso do Google Drive nas funcionalidades dos gestores escolares, mas se tornou um referencial importante ao frisar a utilidade da ferramenta nos afazeres pedagógicos escolares, juntamente com a necessidade de ministrar cursos que envolvam a tecnologia para os profissionais de Educação. Essas capacitações possuem um caráter integrador entre a Escola (que busca por modificações na forma de ensinar), o uso de novas metodologias e ferramentas de ensino.

Em síntese, nota-se que ao analisar, os três textos, obtêm-se um embasamento significativo para a utilização da tecnologia do Drive no exercício de tarefas diárias, por proporcionar um auxílio colaborativo nessa infraestrutura necessária à gestão escolar.

#### **4.2.8. Revisão abordando o Google Formulários**

Em relação ao Google Formulários a revisão se deu sinteticamente com resultados obtidos no dia 22-07-2021. A Figura 14 apresenta esses dados sistematizados.

**FIGURA: 14: PRISMA PARA GOOGLE FORMULÁRIOS**



Fonte: Google Acadêmico – Elaborado pelo autor (2021).

Ao fazer uma revisão sobre a utilidade do Google Formulários para a gestão escolar, foram eleitos três textos que dialogam com o meu trabalho dissertativo. O primeiro artigo, intitulado “A participação do aluno na escola contemporânea como marco de transição para uma escola democrática” foi escrito por Melchiorretto e Lostada (2017). Esse trabalho possui uma vertente pautada na participação do aluno nas tarefas da escola contemporânea. Nesse momento transitório, a tecnologia pode ser usada como auxiliar na Educação, principalmente, nos ambientes de aprendizagens públicos. As escolas públicas têm o dever de proporcionar aos educandos a possibilidade de relacionar-se com o mundo, através de experiências práticas que lhes permitam uma construção interdisciplinar e autoral do conhecimento.

Seguidamente, o autor registra que as tecnologias em suas instrumentalidades aprimoram a busca por informações úteis ao aprendizado dos alunos. O texto não menciona a importância funcional que o Google Formulários pode trazer para o cotidiano do gestor escolar, mas frisa em suas pesquisas que o gestor atento precisa analisar as circunstâncias para empregar as ferramentas tecnológicas ao processo administrativo e pedagógico escolar.

Para mais, o segundo texto escrito por Schiehl (2017), analisa a avaliação no ambiente escolar, demonstrando que ao avaliar uma turma, estamos adquirindo condições para pesquisar

o que o aluno já sabe, como pensa e conhece, estabelecendo assim o melhor processo para o ensino escolar. Essa avaliação precisa estar pautada na ideia que ao avaliar, o professor precisa dedicar seus esforços para utilizá-la como instrumento dialógico, mediador, dinâmico e construtivo para a vida estudantil do aluno.

Ao usar os formulários, Schiehl (2017), demonstra que estes são possibilidades atrativas e contemporâneas para os estágios onde os alunos se encontram, obtendo assim, os melhores resultados para a análise da turma. Contudo, a pesquisa conclui que os formulários do Google, podem ajudar alunos e professores na construção dos planejamentos com respostas obtidas na resolução dos problemas inerentes ao ambiente escolar, não demonstrando a interconexão entre o Google Formulários e Gestão Escolar.

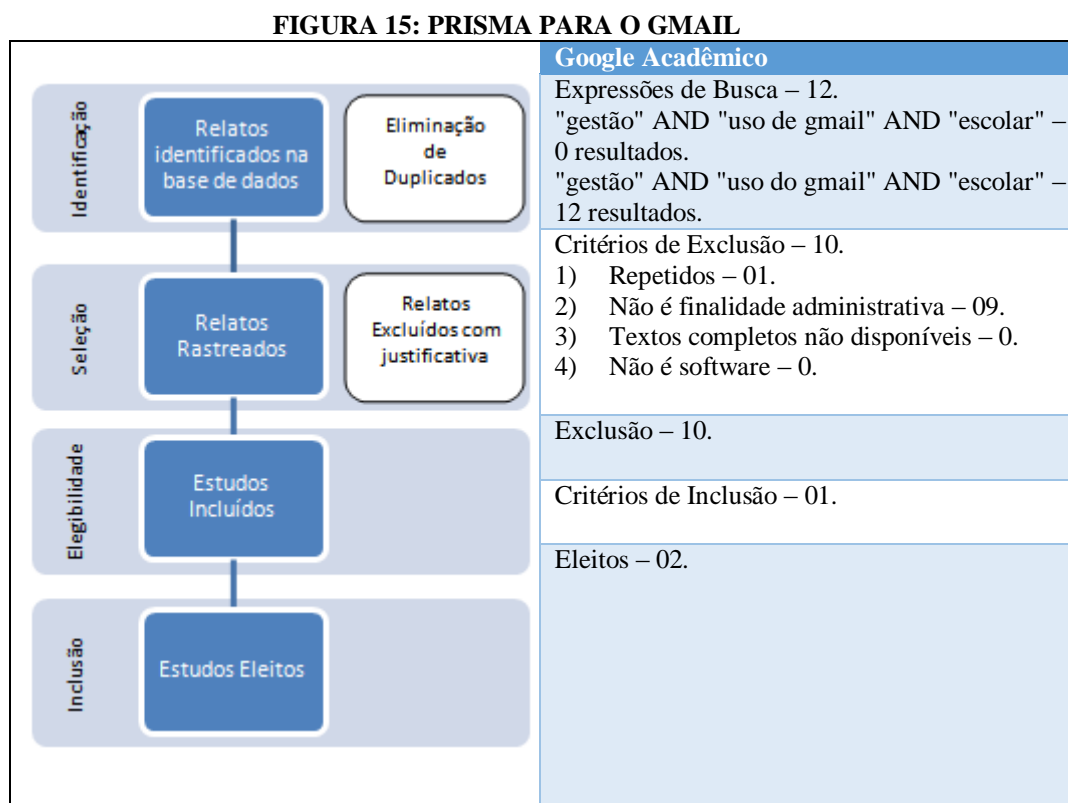
Já no terceiro trabalho eleito, intitulado “Ensino Remoto Emergencial em tempos de Covid-19: formação docente e tecnologias digitais”, escrito por Oliveira, Corrêa e Morés (2020), foi realizada uma pesquisa em torno das tecnologias digitais em tempos de pandemia. O trabalho aponta a necessidade de cursos de formação para professores no quesito tecnologias em tempos de crise. Essas tecnologias possibilitam uma integração interativa entre alunos e professores. Os autores, ainda destacam, a necessidade de um espaço digital que comporte os vídeos dos conteúdos a serem ministrados, levando em consideração o alto nível e quantidade de tempo gastos nas elaborações das aulas.

Ademais, ao finalizar sua pesquisa, os autores apontam o uso de lives como alternativa de ajuda aos profissionais de sala de aula na tentativa de compreender o quanto as ferramentas Google tendem a ajudar o professor. Mesmo não sendo um artigo que ilustre somente a utilidade dos formulários Google, em específico, na administração escolar, há um apontamento para os benefícios do uso dessas tecnologias Google preparadas pela empresa ao serem utilizadas na educação no momento de pandemia, servindo como embasamento teórico para minha dissertação de Mestrado ao registrar a importância da capacitação, existência do uso de vídeos para a aprendizagem da tecnologia e utilidade do Google Formulários na escola de modo parcial.

Sendo assim, nota-se que os textos eleitos durante a pesquisa sobre o Google formulários, deixou evidências sobre a sua potencialidade na execução das tarefas cotidianas em Educação, necessitando do seu emprego e pesquisas direcionadas ao cotidiano administrativo dos gestores escolares para a obtenção de resultados exclusivos de sua eficácia nesse setor.

#### 4.2.9. Revisão abordando o Gmail

Em relação ao Gmail a revisão se deu sinteticamente, conforme a Figura 15, com resultados obtidos no dia 23-07-2021.



Fonte: Google Acadêmico – Elaborado pelo autor (2021).

Ao realizar a revisão sobre o Gmail, foram eleitos dois trabalhos que demonstram a utilidade dessa ferramenta tecnológica. O primeiro texto, escrito por Oliveira (2015) faz parte de uma pesquisa realizada em uma escola do Distrito Federal, o Centro Educacional 04 de Sobradinho. Essa pesquisa demonstra ações entorno da tecnologia digital para o ganho no processo de inclusão no ambiente de ensino. A autora investigou como era o trabalho dos professores, Equipe Pedagógica e gestão administrativa em suas práticas diárias. Ela usou as ferramentas Google (docs, apresentações, drive e agenda) para dar consistência ao trabalho administrativo-pedagógico naquele local. Como resultado, foi possível organizar os contatos entre os professores e gestores, agendar reuniões e armazenar os arquivos diversos no Drive Google.

Para mais, o segundo texto eleito, escrito por Batista (2017), visava analisar os correios eletrônicos mais usados nas instituições da Rede Federal de Educação Profissional. Os correios eletrônicos com mais uso, mediante a pesquisa, foram Exchange (16%), Zimbra (20%) e Gmail

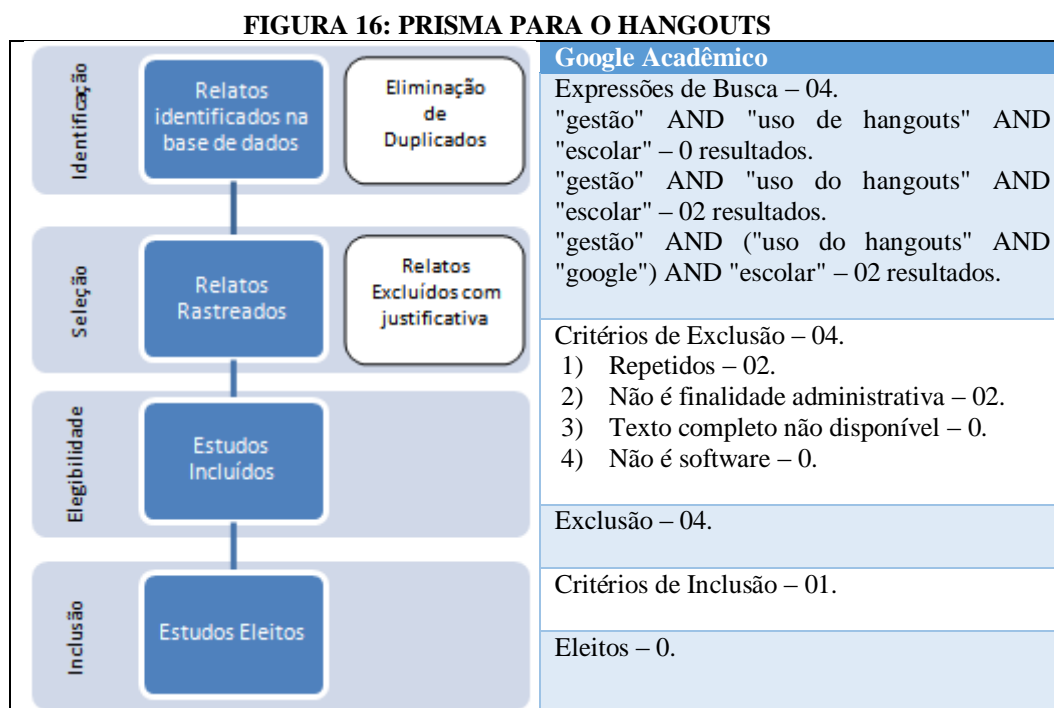
(49%) dos envolvidos na pesquisa. O trabalho consistia em analisar essas ferramentas no dia-dia dos profissionais das instituições envolvidas, visando destacar a sua confiabilidade nas entregas, usabilidade e recebimentos de mensagens. Também foram analisados a integração entre os participantes da pesquisa mediante os dispositivos estudados.

Como resultado final do trabalho, o Gmail foi muito bem avaliado nas 5 regiões do Brasil, apresentando índices altos de aceitação entre os profissionais federais da Educação Profissional. Esses índices compreenderam usabilidade, confiança na entrega e recebimento das mensagens, filtro anti-spam, integração com dispositivos móveis e cota de espaço disponibilizado para o usuário.

Mediante o exposto, nota-se que os trabalhos eleitos apresentam características que dialogam com as pesquisas que estamos realizando sobre a utilidade dos recursos Google na administração escolar, convergindo em práticas que foram detectadas junto aos gestores escolares da região Noroeste Fluminense do estado do Rio de Janeiro – RJ.

#### 4.2.10 Revisão abordando o Hangouts

Em relação ao Hangouts a revisão se deu sinteticamente conforme a Figura 16, com resultados obtidos no dia 23-07-2021.

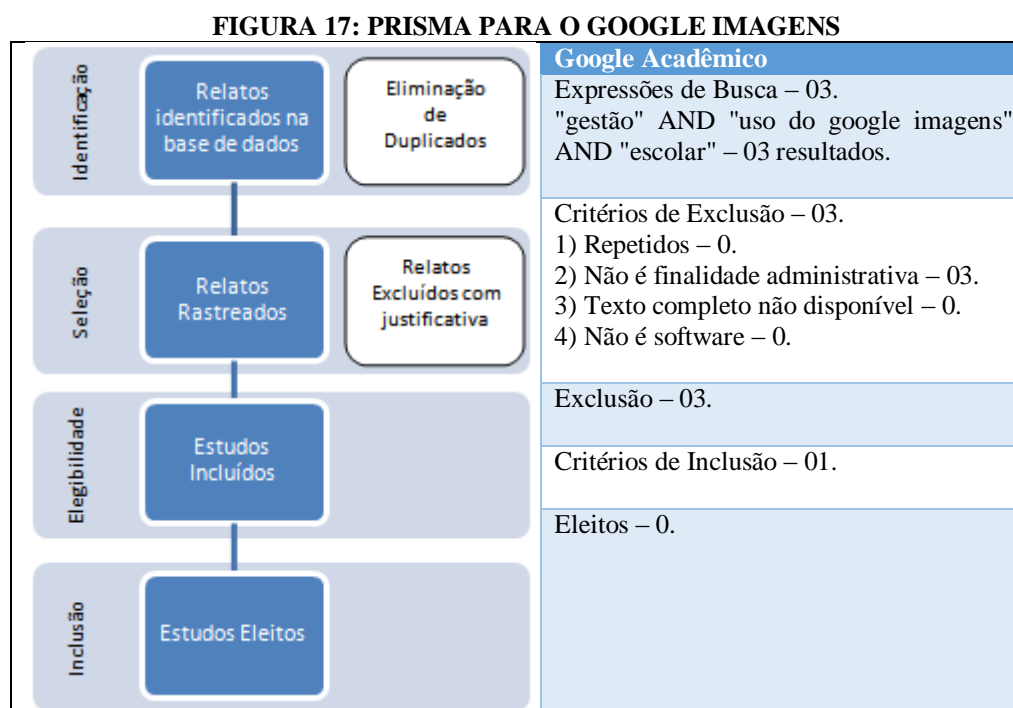


Fonte: Google Acadêmico – Elaborado pelo autor (2021).

Mediante revisão sobre a ferramenta Hangouts apareceram nas buscas, poucos trabalhos relacionados que abordem a sua importância como ferramenta tecnológica de comunicação, não existindo indícios de trabalhos que relatem uma pesquisa sobre sua utilização na administração escolar.

#### 4.2.11 Revisão abordando o Google Imagens

Em relação ao Google Imagens a revisão se deu sinteticamente conforme a Figura 17, com resultados obtidos no dia 23-07-2021.



Fonte: Google Acadêmico – Elaborado pelo autor (2021).

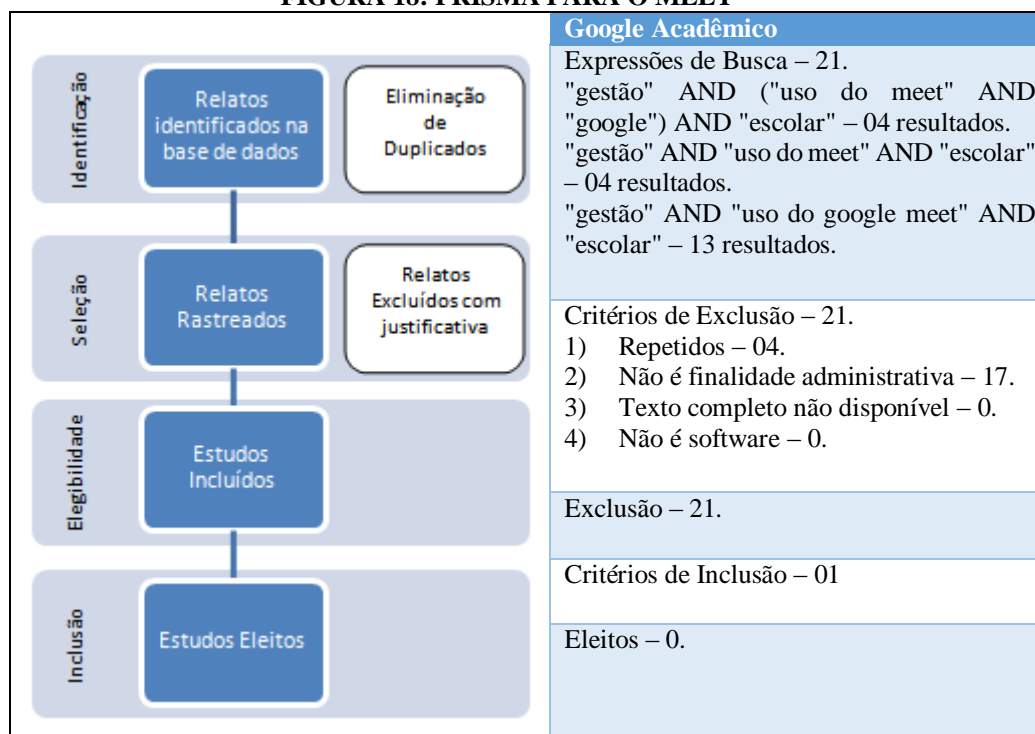
Depois de realizada a revisão sobre o Google Imagens não foi possível encontrar pesquisas que abordassem o uso dessa ferramenta tecnológica nas atividades administrativas da gestão escolar.

#### 4.2.12 Revisão abordando o Google Meet

Em relação ao Google Meet a revisão também se deu sinteticamente com resultados obtidos no dia 26-07-2021.

Os dados sistematizados estão apresentados na Figura 18.

FIGURA 18: PRISMA PARA O MEET



Fonte: Google Acadêmico – Elaborado pelo autor (2021).

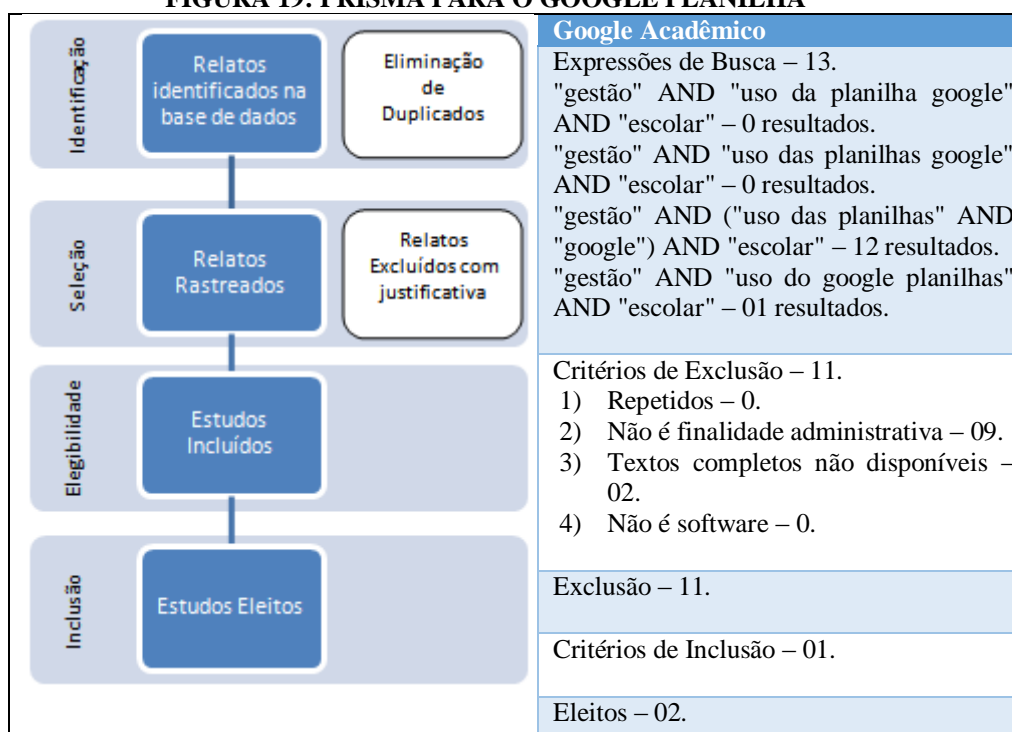
Ao realizar a revisão sobre o Meet, não foi eleito nenhum texto, por estes não serem resultados de pesquisas sobre o uso dessa ferramenta do Google em atividades administrativas na gestão escolar, mas ficou evidente, que o Google Meet é uma ferramenta tecnológica com potencial para uso nos espaços de aprendizagem.

Em suma, os textos não eleitos, demonstraram ótimas avaliações dos usuários sobre o uso do Google Meet no processo de ensino. Além disso, os pesquisadores apontaram que os usuários do Google Meet possuíam dificuldades no manuseio da ferramenta por conta da falta de internet, inexistência de conhecimento para usá-la, sendo superada pelos esforços e dedicação dos alunos e professores no uso dessa ferramenta.

#### 4.2.13 Revisão abordando o Google Planilhas

Em relação ao Google Planilhas a revisão se deu sinteticamente com resultados obtidos no dia 29-07-2021.

**FIGURA 19: PRISMA PARA O GOOGLE PLANILHA**



Fonte: Google Acadêmico – Elaborado pelo autor (2021).

A sistematização dos resultados está apresentada na Figura 19.

A realização da revisão sobre o Google Planilhas, gerou a seleção de dois textos eleitos. O primeiro, escrito por Oliveira (2019), intitulado “O uso de planilhas eletrônicas e da computação em nuvem na gestão de vagas em creche”, faz menção do uso do Excel na confecção de planilhas em nuvens, gerando uma melhor adequação da gerência das vagas existentes para a Educação Infantil na cidade de Esteio - Rio Grande do Sul / RS.

Para mais, esse trabalho monográfico, fez menção do uso das planilhas Google diante do gerenciamento escolar, destacando a sua utilidade como ferramenta que potencializa a colaboração dos trabalhos na Gestão diante do compartilhamento dos dados obtidos nas aquisições de matrículas. Concluindo, essa pesquisa, demonstrou a eficiência das planilhas Google no trabalho dos gestores através do direcionamento do seu uso na administração escolar, através da economia de tempo gasto com a Educação Infantil.

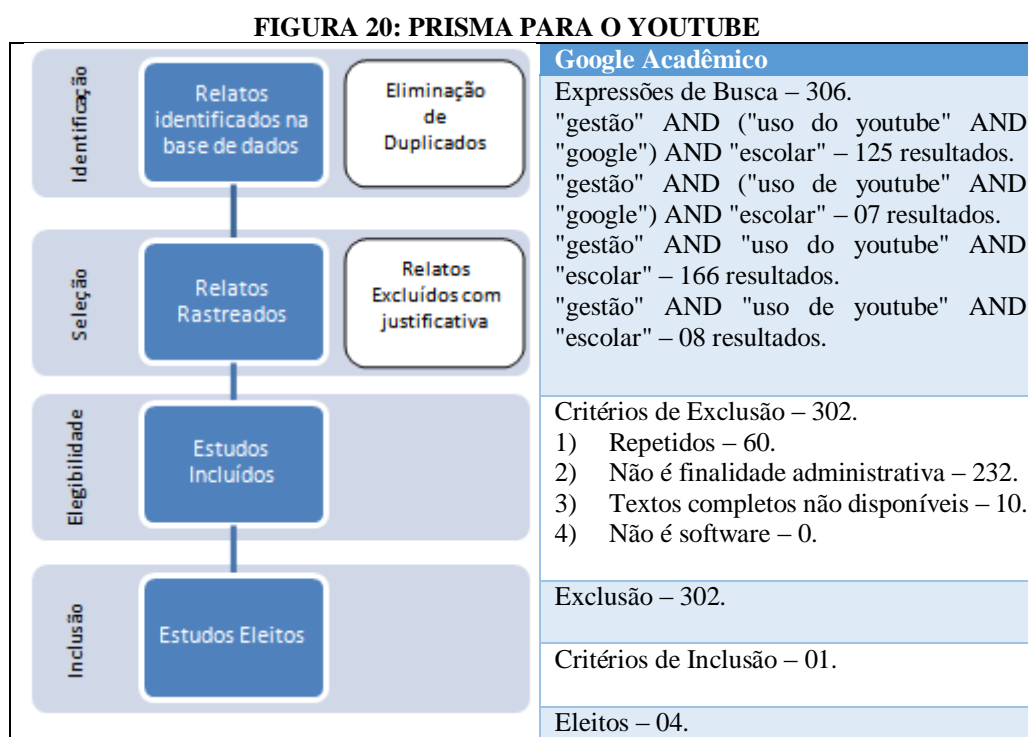
Em seguida, temos o segundo trabalho eleito, escrito por Nascimento (2015), escrito sob o título “A utilização de planilhas eletrônicas na apreciação e acompanhamento diagnóstico do comportamento acadêmico dos estudantes do ensino médio do CED 04”. Esse trabalho destaca a contribuição das planilhas na obtenção dos dados com construções de gráficos para ilustrar os dados obtidos. Essas planilhas possuem recursos de compartilhamento em sua construção, arquivamento em nuvem e a elaboração de avaliações aos interessados.



Como recurso tecnológico, professores e gestores podem utilizá-la para agilizar as frequências do espaço escolar, dinamizações do conselho de classe, identificação da situação dos alunos com o fechamento do bimestre. Essas verificações apontadas, trazem uma melhoria no diálogo entre os setores administrativos e pedagógicos da escola, agilizando estratégias que contribuam para a melhoria dos problemas encontrados. Esse trabalho eleito, contribui para subsidiar a importância do Google Planilha, confirmando que ainda existem poucas pesquisas sobre a ferramenta Google Planilhas na execução das tarefas diárias dos gestores escolares.

#### 4.2.14 Revisão abordando o Youtube

Em relação ao Youtube a revisão se deu sinteticamente conforme a Figura 20, com resultados obtidos no dia 30-07-2021.



Fonte: Google Acadêmico – Elaborado pelo autor (2021).

Ao pesquisar sobre o Youtube na área de gestão escolar, foi realizado a seleção de quatro textos para análises do conteúdo. O primeiro texto, foi escrito por Zago (2009), intitulado “Interatividade, uso, busca e compartilhamento de informações na web 2.0: o caso do Youtube Brasil”, que apresenta a utilização do YouTube por um grupo de usuários (curso de Realização Audiovisual da UNISINOS/RS), destacando a sua importância comunicativa com a interatividade e vídeos postados. Essa ferramenta apresenta características úteis para as bases

educacionais do ensino e aprendizagem, seja cumprindo os aspectos pedagógicos e administrativos da Educação.

Para mais, essa pesquisa aponta a utilidade colaborativa, facilidade de acesso, busca e compartilhamento de informações quando se utiliza o Youtube, permitindo uma interatividade comunicacional das informações, ajudando no acesso e postagens de vídeos ao trazer informações e divulgação dos trabalhos a grupos interessados. Hoje, segundo estudo realizado, sociabilizar dados pode promover a divulgação das pesquisas com conhecimentos úteis aos grupos sociais. Concluindo, Rochele Zago (2009) considera que os canais de Youtube ainda são vistos como espaços que necessitam ser explorados cientificamente.

O segundo texto eleito, escrito por Marta (2018), intitulado “A utilização do youtube como aliado no desenvolvimento das dez competências gerais da BNCC”, aponta o Youtube como plataforma de ambientes com conteúdo variado para a aprendizagem. Como objetivo, foi destacado o uso dessa ferramenta como possibilidades de reconhecer as implementações da BNCC, através das competências e aplicações escolares. Nota-se que ao usar o Youtube, os interessados podem integrar os conhecimentos existentes às publicações nas redes sociais.

Concluindo sua pesquisa, a autora demonstra que o Youtube fornece recursos para construir o conhecimento desejado, seja com vídeos educativos para os discentes ou vídeos que contenham uma proposta pedagógica para subsidiar o ensino e a aprendizagem das equipes gestoras num processo de formação continuada, necessária ao desenvolvimento de um profissional.

Seguidamente, o terceiro texto, escrito por Ávila (2007), intitulado “A eficácia do Marketing Viral como ferramenta publicitária na internet: a análise de um experimento no Youtube”, destaca o marketing como elemento usual na internet, tendo por base uma análise sobre o Youtube. Para ele, essa ferramenta pode ser utilizada na promoção dos resultados obtidos por uma organização, além de obter seguidores para o estabelecimento. O autor concluiu, mencionando que as empresas que utilizam dos aparatos tecnológicos para o marketing, incentiva o consumo das ideias de novas mercadorias, como ações de ganho social e econômico.

Por conseguinte, o quarto texto eleito, escrito por Santos (2019), destaca a viabilidade na produção de conteúdos educacionais utilizando algumas ferramentas tecnológicas no ambiente educacional. Esse artigo intitulado “Ferramentas Digitais Colaborativas para produção de conteúdo na Web: uma experiência na formação técnica”, aborda a origem na disciplina de Informática do curso Médio Integrado, utilizando ferramentas colaborativas interdisciplinares. A conclusão do texto, demonstra que ao utilizar o Youtube como ferramenta

colaborativa, os alunos tendem a se apoderar da tecnologia para desenvolver com êxito seus projetos profissionais e acadêmicos ao longo dos estudos.

Nesse sentido, nota-se que o Youtube pode ser usado pela gestão escolar como uma ferramenta didático-pedagógico para complementar as aulas, através de uma metodologia apropriada. Certamente, esse gestor pode utilizar o Youtube para produzir vídeos que demonstrem os sucessos escolares alcançados (propaganda e marketing) na sua gestão, no intuito de conquistar novos alunos para o ambiente escolar, promovendo assim, ganhos profissionais no desenvolvimento dos projetos acadêmicos e escolares.

## 5 PROJETO

Um projeto de pesquisa científica possui a função básica de descrever o entendimento investigativo que será realizado no decorrer das atividades propostas pelo pesquisador. O projeto de pesquisa dissertativo, aqui descrito, será esquematizado pela diagramação do projeto (Figura 21):

**FIGURA 21: DIGRAMA DO PROJETO**



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O desenho do percurso investigativo começa pelos gestores escolares que possuem como atividades administrativo-pedagógicas a missão de orquestrar o espaço de aprendizagem. Esses profissionais muitas vezes não recebem auxílio para capacitações que precisam, dificultando a execução das tarefas diárias. Nessa perspectiva, foram realizadas conversas sobre quais as principais demandas existiam aos gestores em Santo Antônio de Pádua – RJ. A demanda pelo uso da tecnologia se mostrou em caráter de urgência, por possuírem tarefas envolvendo a tecnologia, mas sem o preparo necessário para tal execução.

Como alternativa para amenizar os tempos gastos pelos gestores na execução das tarefas diárias, surgiu a possibilidade de uma capacitação envolvendo as ferramentas gratuitas (inclusive Google) no espaço educacional para a colaboração na execução das tarefas pedagógicas e administrativas.

Para mais, essa apresentação das ferramentas Google aos gestores escolares começou a ser realizada em fevereiro de 2020, durante a primeira semana pedagógica ocorrida nas escolas municipais e estaduais, pelo formato de palestras e visitas. Com a pandemia, os trabalhos foram suspensos, esperando uma orientação para a retomada das apresentações e capacitações na região.

Essa retomada veio a acontecer, de forma remota, em setembro de 2020, com uma parceria firmada entre o **Grupo de Educadores Google de Santo Antônio de Pádua (@GEGPádua)**, representado pelo professor Daniel Costa de Paiva, por mim, mestrando em Ensino pelo PPGEn-UFF e a Secretaria Municipal de Educação e Cultura (SMEC) de Santo Antônio de Pádua-RJ.

Como consequência das reuniões com a representante da Secretaria de Educação e Cultura de Pádua, foi detectada uma demanda para a formação voltada para o Google Classroom na comunidade local, havendo também uma demanda para auxiliar o referido órgão educacional no auxílio da elaboração de um questionário amplo a ser aplicado aos responsáveis pelos estudantes no período de pandemia.

Ademais, diretamente relacionado a esse projeto de pesquisa, estão os encontros com os **Gestores** das escolas municipais, uma discussão do espaço de pesquisa e sujeitos envolvidos (detalhados na seção 5.1). Para mais, o projeto descreve a dinâmica realizada, salientando que, em função da principal solicitação dos gestores ter sido relativa aos seus professores, ocorreu uma capacitação em paralelo, ao vivo pelo Youtube, livre para a participação de todos, mas que neste trabalho tem relato em curto espaço, na seção 5.2 (por não ter sido o principal agente/objeto de estudo). Encontra-se uma descrição dos encontros realizados com gestores na plataforma Google Meet de modo que todos puderam construir o percurso, a agenda e a profundidade das conversas por meio das principais demandas na gestão.

Na seção 5.3, encontra-se os desdobramentos ocorridos durante as pesquisas da dissertação, ocasionando as capacitações para gestores escolares e professores em outras localidades como Laje do Muriaé e Tanguá. Na seção 5.4, registra-se a contribuição da pesquisa com a construção de um produto para tirar as dúvidas sobre as ferramentas do Google. Esse repositório, possui 25 ferramentas, com vídeos que possibilitam um fácil entendimento sobre a execução desses instrumentos da tecnologia digital com vídeos curtos de apoio aos gestores e demais profissionais no que tange a algumas tecnologias Google, assim como o embasamento teórico deste tema já incluso no trabalho.

Já na seção 5.5, intitulado “Formulário” registra a coleta de dados necessários para a conclusão dos objetivos dessa dissertação, ao fazer levantamentos importantes de questões que

vão compor os dados básicos sobre a gestão escolar de nossa região, incluindo a identidade da gestão dos sujeitos que responderam o formulário e as análises possíveis das respostas ali contidas.

Na seção 5.6, fica o registro das principais contribuições da dissertação durante o tempo de pesquisa, das atividades desenvolvidas e execução do cronograma de trabalho, resultando em melhorias teóricas e práticas na execução das tarefas administrativas e pedagógicas no espaço de aprendizagem. Nessa seção, também foi realizado um registro do cumprimento dos objetivos propostos inicialmente e das possibilidades de tarefas e pesquisas futuras a serem tomadas por base para outros pesquisadores, replicando as práticas adotadas nesse trabalho.

## 5.1 CRONOGRAMA, ESPAÇO DA PESQUISA E OS SUJEITOS ENVOLVIDOS

Esse projeto dissertativo envolveu etapas para a sua elaboração, perfazendo o caminho do levantamento das referências, leituras, análise e revisão de materiais, fichamentos e redação do texto para a qualificação. Em segundo momento, foi realizado as correções da banca de qualificação, complementação dos dados obtidos, análises e escrituração da redação para a Defesa Pública do trabalho. Mediante apontamento realizado, o Cronograma do Projeto ficou estruturado da seguinte forma:

2019 -2

- Início das aulas no Mestrado
- Orientação / Levantamento do Referencial teórico bibliográfico

2020-1

- Organização dos conteúdos para a apresentação das “Ferramentas Google para Gestores Escolares”
- Apresentação das “Ferramentas Google aos Gestores e Professores” durante a Semana de Planejamento Escolar
- Pesquisas e elaboração da Revisão Narrativa, contendo revisões sistemáticas. Revisão Sistemática sobre a pergunta “PICO”

2019-2

- Estabelecimento da parceria de Capacitação para gestores e professores com a Secretaria Municipal de Educação de Santo Antônio de Pádua – RJ.
- Capacitação aos Gestores em 2 turmas com a SMEC de Pádua – RJ.
- Capacitação aos professores em 1 turma com SMEC de Pádua – RJ.

2020-1

- Estruturação do texto dissertativo para a Qualificação.
- Qualificação da dissertação.
- Correção da dissertação referente aos apontamentos da banca qualificadora.
- Estabelecimento da parceria de Capacitação para gestores e professores com a Secretaria Municipal de Educação de Laje do Muriaé – RJ.
- Capacitação “Recursos Tecnológicos” aos Gestores e Professores em 2 turmas com a SMEC de Laje do Muriaé – RJ.

2021-2

- Aplicação do questionário aos gestores escolares e coleta dos dados qualitativos e quantitativos.
- Análises dos dados obtidos e fechamento do texto dissertativo para a Defesa do Trabalho.
- Defesa do Trabalho Dissertativo no Mestrado em Ensino

OBS: 04/2020 - Período de Pandemia e Isolamento Social – As escolas começam a se reinventar nas áreas administrativas e pedagógicas, sendo as ferramentas Google adotadas pelo governo Estadual do Rio de Janeiro.

Para que a educação tenha efeito prático na vida dos cidadãos e suas descendências, precisa ser gerida de maneira coerente através dos processos metodológicos e administrativos, gerando ganhos cognitivos e desenvolvimento das habilidades dos estudantes. Para Moran (2007, p. 29),

As mudanças na educação dependem também de administradores, diretores e coordenadores mais abertos, que entendam todas as dimensões do processo pedagógico, além das empresariais, ligadas ao lucro; que apoiem os professores inovadores; que equilibrem o gerenciamento empresarial, tecnológico e humano, contribuindo para que haja um ambiente de maior inovação, intercâmbio e comunicação. [...] Nosso desafio maior é caminhar para um ensino e uma educação de qualidade, que integrem todas as dimensões do ser humano.

Para mais, a **escola** será nosso ambiente de pesquisa juntamente com os seus administradores, os **gestores**, serão os sujeitos envolvidos nessa dissertação científica por apresentarem funções importantes no andamento dos processos escolares. Os gestores escolares precisam estar abertos a sua comunidade escolar, direcionar os processos administrativos e formular as articulações necessárias à sua escola. Isto porque,

[...] é preciso equilibrar o planejamento institucional e o pessoal nas organizações educacionais. Ter um planejamento flexível e criatividade sinérgica; equilíbrio entre a flexibilidade (que está ligada ao conceito de liberdade, de criatividade) e a organização (na qual há hierarquia, normas, maior rigidez); nem planejamento fechado nem criatividade desorganizada, que vira só improvisação. [...] Com a organização, buscamos gerenciar as divergências, os tempos, os conteúdos, os custos, estabelecemos os parâmetros fundamentais (MORAN, 2007, p. 32).

Assim, é necessário novas habilidades do gestor escolar para a condução da comunidade a qual pertence. Os gestores sobrevivem precisando de tempo para orientar seu grupo de profissionais, estudantes e comunidade. Segue uma relação sobre os principais aspectos administrativos que são atribuições da gestão escolar no Quadro 6:

#### QUADRO 6: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DO GESTOR

→ Fiscalizar dependências, atas, fichas, livros de registros, avisos, transportes escolares, merendas e Mapa de Controle de Frequência dos funcionários (MCF);
→ Inspecionar os ambientes físicos e sociais da escola;
→ Desenvolver articulações entre escola e comunidade;
→ Estruturar a interconexão entre os espaços da escola;
→ Organizar as finanças, através dos pagamentos e recebimentos dos produtos, incluindo a merenda escolar;
→ Distribuir funcionários que estão à disposição da escola de sua gerência;
→ Orientar as normatizações padrões que atendam ao ambiente escolar;
→ Estudar para assegurar o cumprimento das leis educacionais existentes;
→ Ser o elo que liga as demandas escolares aos superiores (Secretarias e Regionais de Educação);
→ Orientar nas organizações de reuniões e eventos escolares;
→ Zelar e conservar o patrimônio da escola em consonância com a lei em vigor;
→ Controlar a frequência e o rendimento dos alunos;
→ Manter atualizado o quadro de horários dos profissionais da escola;
→ Administrar as reuniões com professores, coordenadores e pais;
→ Possibilitar a existência e manutenção da tecnologia e internet nas escolas;
→ Aumentar a produtividade do grupo, planejando e mapeando as forças e fraquezas da escola;
→ Não permitir a falta de mantimentos para as merendas, durante o período letivo;
→ Controlar as matrículas dos alunos;
→ Garantir o direito ao Kit Alimentação às famílias interessadas (Período de Pandemia).

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Quanto aos aspectos pedagógicos, foi elaborado um quadro que expõe as principais atribuições dos gestores referentes a esses aspectos, conforme o Quadro 7.

#### QUADRO 7: ASPECTOS PEDAGÓGICOS DO GESTOR

→ Estimular o grupo escolar na busca pela melhoria do processo educacional;
→ Criar mecanismos democráticos para os processos de comunicação entre gestão, equipe pedagógica e comunidade escolar;
→ Atuar junto ao colegiado escolar;
→ Conhecer as características locais ao qual a escola se faz presente;
→ Incentivar os profissionais da escola para o enriquecimento dos objetivos pedagógicos de ensino;
→ Dinamizar ações que promovam as propostas educacionais entre a equipe pedagógica e professores;
→ Estar atentos aos métodos avaliativos da escola promovidos pelos docentes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Mediante tarefas citadas, as ferramentas tecnológicas Google, podem proporcionar ao gestor um ganho na qualidade de vida ao dinamizar suas tarefas burocráticas, facilitar a **comunicação** interna e externa com os alunos, familiares e coordenadorias. Consegue promover uma dinâmica que instigue os alunos a um novo **ensino**, capaz de torná-los agentes na construção do seu aprendizado e conhecimento. Um 3º ponto importante para os gestores



escolares é a necessidade de **registrar** suas ações e práticas diárias, devido às cobranças legais e comprovações do cumprimento dessas tarefas cotidianas.

Finalizando, esses recursos digitais gratuitos tendem a contemplar os gestores escolares com as ferramentas colaborativas no acompanhamento dos orçamentos e fluxos de caixa (planilhas e agendas), na criação de formulários e comunicações internas/externas (por meio do Meet e Forms) e compartilhando de documentos e aprendizados pelas edições de textos em geral (Docs).

### **5.1.1 Gestores municipais e estaduais em Santo Antônio de Pádua-RJ**

A cidade de Santo Antônio de Pádua está localizada no Noroeste Fluminense do Estado do Rio de Janeiro – RJ, e é composta por uma população média de 40 mil habitantes, distribuídas pela cidade e seus distritos. No que se refere ao sistema de ensino, encontram-se a presença de escolas estaduais, municipais e particulares para atender a população.

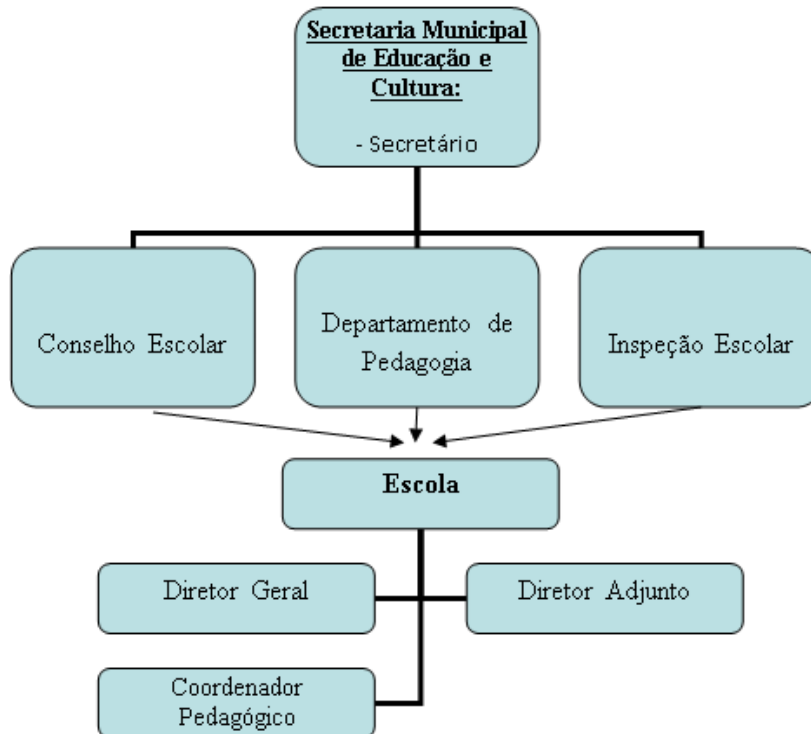
No âmbito municipal, a cidade possui um total de 29 escolas municipais, sendo 23 escolas (maternal, pré-escolar, fundamental I, fundamental II e EJA) e 6 creches. Concomitantemente, ainda temos as escolas particulares, somando um total de 5 escolas: Centro Educacional Professor Ruy Azevedo (CEPRA), Colégio de Pádua, Espaço Paduano de Aprendizagem (EPA) e o Instituto de Educação Santo Antônio (IESA) que atendem os alunos da pré-escola ao Ensino Médio.

Já a escola, Centro Educacional da Assembleia de Deus de Pádua (CEADEP), funciona com um quantitativo de alunos que estão matriculados da pré-escola ao fundamental I (5º ano). A Sociedade Educacional Acerte, não entrou no somatório de escolas particulares, por ter encerrado suas atividades educacionais em dezembro de 2019, visto que a pesquisa local foi realizada no ano de 2020 para o devido registro deste trabalho dissertativo.

Para auxiliar no gerenciamento individualmente cada ambiente de ensino, encontra-se o gestor escolar, que juntamente com sua equipe, elabora planejamentos que serão executados durante o ano letivo.

A seguir é apresentada a estrutura administrativa-pedagógica da Educação no município local.

**FIGURA 22: ESTRUTURA ADMINISTRATIVA-PEDAGÓGICA DA EDUCAÇÃO EM SANTO ANTÔNIO DE PÁDUA**



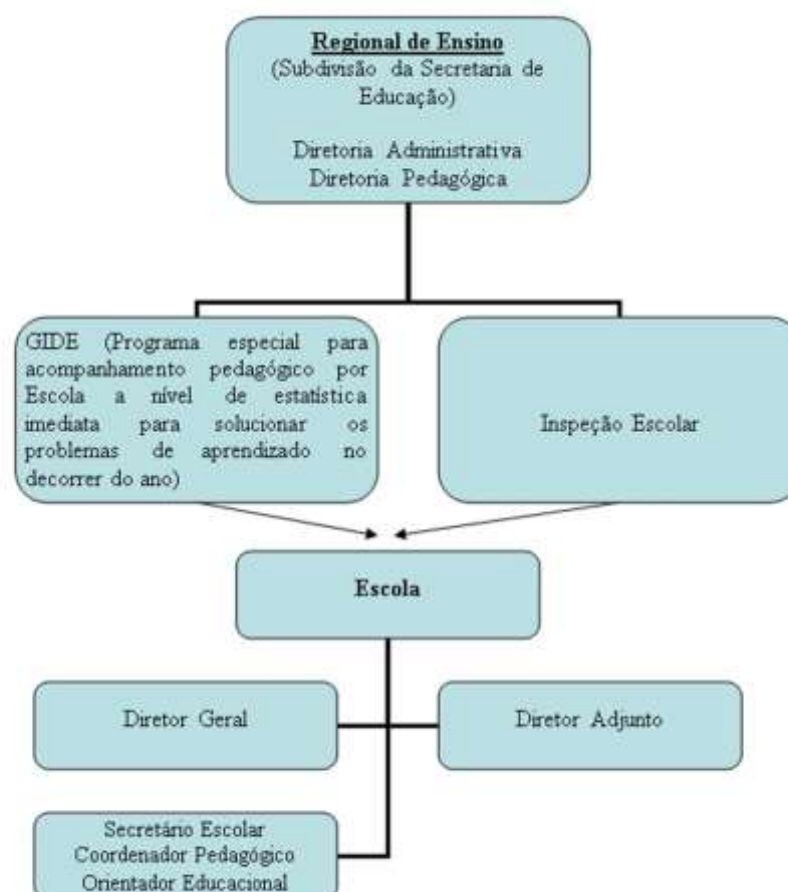
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Além disso, a Secretaria Municipal de Educação e Cultura de Santo Antônio de Pádua – RJ, até o ano 2020, fornecia aos gestores escolares e secretários um *software* para administrar o controle das documentações inerentes aos alunos e responsáveis. Intitulado “ProEDUCAÇÃO”, ele possui como características úteis os seguintes serviços para agilizar o trabalho burocrático da escola: cadastro das turmas e alunos, consultas e gerenciamentos dos alunos, alocações dos professores, ordenações da listagem de chamadas, emite históricos escolares e declarações, boletins, resultados finais, possibilitando também, anexar o Projeto Político Pedagógico da escola, fazer o livro de matrícula, armazenar informações dos alunos e lançamento de notas.

Ademais, a educação Estadual no município de Santo Antônio de Pádua-RJ é marcada pela presença do Ensino Médio Regular, CEJA (Centro de Educação de Jovens e Adultos), Formação de Professores e Técnico em Administração (antigo Empreendedorismo), totalizando 7 escolas: Colégio Estadual Pedro Baptista de Souza, Colégio Estadual João Maurício Brum, Colégio Estadual Rui Guimarães de Almeida, Colégio Estadual Temístocles de Almeida, Colégio Estadual Almirante Barão de Teffé, Colégio Estadual Cívico Militar Subtenente PM Cláudio Hentzy Ferreira e Escola Estadual Dr. Leonel Homem da Costa.

A estrutura de Gestão Estadual de Educação é composta pela hierarquia administrativa-pedagógica, conforme apresentado na Figura 23.

**FIGURA 23: ESTRUTURA DE GESTÃO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO – HIERARQUIA ADMINISTRATIVA-PEDAGÓGICA**



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Para mais, essa gestão escolar estadual possui o Conexão Educação (Figura 24) que é um *software* útil à Secretaria de Estado de Educação (SEEDUC) e aos diretores escolares, aos quais cadastram matrículas, controlam o quantitativo de alunos e o ambiente de lançamento de notas dos professores, podendo elaborar os mapas de ajustes a serem realizados pelas escolas. Com a utilização desse programa os gestores estaduais otimizam suas práticas de supervisão de matrículas, notas e evasões, controlando a real situação do aluno na escola.



Fonte: SEEDUC (2019).

No ano de 2020, os softwares ProEDUCAÇÃO (município de Santo Antônio de Pádua/RJ) e o Conexão Educação (Estado do Rio de Janeiro) não foram usados por possuírem características que precisam das notas para a aprovação ou reprovação dos alunos. No Estado do Rio de Janeiro, as aprovações foram provenientes das frequências dos discentes nas atividades escolares on-line pelo Google Classroom, WhatsApp ou materiais impressos, onde as notas não possuíam peso para as aprovações decorrentes da pandemia COVID-19, conforme apontado no capítulo IV, art. 8º: “Os resultados obtidos pelos estudantes no ciclo único de avaliação não ensejarão reprovação, excepcionalmente para o ano letivo de 2020” (Diário Oficial do Rio de Janeiro, ano XLVI, nº 190, p. 11).

Além disso, os gestores escolares municipais e estaduais, fazem uso de planilhas, editores de textos e *Whatsapp*, dentre outros instrumentos de apoio tecnológico para execução das tarefas. Essas tecnologias contemporâneas propiciam o encurtamento das distâncias entre escolas, Secretarias Educacionais e Regionais de Ensino.

Naturalmente, o tempo é um aliado do gestor que anseia instituir na escola um local que preze pela democracia. O bom uso dessas ferramentas economizaria o tempo nos estabelecimentos de aprendizagem, além de propiciar maior participação nas tomadas de

decisões e em outras atividades ligadas às práticas pedagógicas, aos alunos, professores e demais envolvidos.

Para mais, nota-se que além do ganho no tempo, as tecnologias tendem a potencializar a capacidade cognitiva dos gestores quando empregadas nas funções diárias da administração. É importante destacar que,

[...] efeitos cognitivos com a tecnologia emergem quando certas funções intelectuais, como ortografia, cálculo, medida, por exemplo, são transferidas para a tecnologia, configurando uma parceria com o usuário. Nessa parceria está uma divisão do trabalho e uma interdependência na interação usuário/ferramenta, uma distribuição, portanto, das funções cognitivas. [...] Essas tecnologias podem ser encontradas hoje no computador (editor de texto, corretor ortográfico, planilha de cálculos etc.). [...] Com isso pode-se dizer que, com algumas tecnologias, é possível ter uma performance mais inteligente[.] (BANNELL *et al.*, 2020, p. 67-68).

Isso demonstra que a tecnologia aliada às atividades humanas promove diferenças significativas no exercício profissional de um trabalhador, promovendo a melhoria das suas habilidades e da sua atuação diária. Assim, o gestor terá oportunidades de atuar por mais tempo na comunidade, buscando quebrar a velha visão histórica trazida pelas escolas como fabricantes da docilidade e padronizações de alunos. Cunha e Silva (2010) já mencionavam que o gestor, se possuir o desejo, poderá romper com os medos e autoritarismos do passado, colocando em prática em sua gestão, por exemplo, a valorização do cidadão.

Uma escola sem as tecnologias contemporâneas está fadada às dificuldades de resolver seus afazeres burocráticos, que vão das prestações de contas, pagamentos de prestadores de serviço e recebimentos de verbas educacionais, comunicação com as secretarias e órgãos do governo, pais ou responsáveis. Ademais, Bannell *et al.* (2020) ainda salientam que as tecnologias da informação “atuam como mediadoras entre indivíduos e informações, pessoas, espaços, pontos ou objetos que aqueles desejam encontrar” (*Ibid.*, p. 66).

Decerto, as tecnologias tendem a proporcionar a adequação administrativa na vida profissional dos envolvidos na construção pedagógica ao organizar os simulados, recebimento das provas, controle dos planejamentos das aulas, mantendo a vida escolar integrada aos gestores. Mediante o exposto, as ferramentas tecnológicas podem fazer parte do trabalho do gestor escolar em muitas de suas atuações, tanto em suas funções administrativas quanto no estímulo aos professores para utilizá-las nas salas de aula, trazendo autonomia, dinâmica e prazer ao ensino e aprendizagem dos estudantes.

### **5.1.2 Ações da pesquisa do Mestrado em Ensino: Atuação e consolidação dos grupos – TECGRUPO e GEG-PÁDUA**

Evidentemente, teoria sem prática e prática sem teoria na Educação não produz um efeito significativo ao processo de ensino e aprendizagem. Ao usar as tecnologias numa escola, os envolvidos precisam ter ciência que ela se tornou uma prática administrativa e pedagógica da Educação. A tecnologia não pode ser vista apenas como um instrumento de apoio didático, pois quando usada nos ambientes de ensino, os equipamentos tecnológicos devem ser conduzidos pelo usuário com uma metodologia que leve os discentes a investigarem os conteúdos informativos transformando-os em um conhecimento de utilidade prática para sua vida educacional e social.

Gestores e professores são mais do que meros transmissores do conhecimento científico instituído pelo sistema educacional. Estes profissionais adotam estratégias cotidianas que interferem em sua formação e ações nas práticas diretivas educacionais dos estabelecimentos de ensino. Os profissionais da educação adotam estratégias críticas-reflexivas, passando a contribuir significativamente com sua sociedade, escola e sistemas sociais implementados pelo governo aos cidadãos.

Essa missão, de oferecer as ferramentas gratuitas úteis ao crescimento da Educação local e regional, está atrelada ao objetivo desse projeto de mestrado, fazendo do TECGrupo e GEG-Pádua um expoente substancial dessa parceria. Tanto o projeto quanto os grupos mencionados, veem as ferramentas tecnológicas educacionais como instrumentos que devem ser utilizadas pela gestão escolar, na intenção de agilizar e aperfeiçoar as tarefas administrativas e educacionais de forma eficiente.

Assim, realizamos em algumas escolas (conforme tabela abaixo) palestras, divulgando a necessidade do uso tecnológico em escolas estaduais da região, mostrando aos gestores e professores como as Ferramentas do Google, podem ser eficientes para o auxílio da gestão escolar. Dentre as escolas visitadas, tivemos a participação do grupo GEG-Pádua que fez jus a sua missão na realização de capacitações voluntárias para o aperfeiçoamento das atividades educativas escolares.

TABELA 2 – PARTICIPAÇÃO EM CONSELHOS DE CLASSES

ESCOLAS ESTADUAIS	CIDADE	DATA	GESTORES, EQUIPES, EQUIPE PEDAGÓGICA E DOCENTES
<b>Colégio Estadual Pedro Baptista de Souza</b>	Santo Antônio de Pádua	04/02/2020	24
<b>Colégio Estadual João Maurício Brum</b>	Santo Antônio de Pádua	05/02/2020	19
<b>CIEP 343 “Prof. Emília Diniz Ligiero”</b>	Laje do Muriaé	06/02/2020	44
<b>IFF – Instituto Federal Fluminense</b>	Santo Antônio de Pádua	06/02/2020	17
<b>CERGA – Colégio Estadual Rui Guimarães de Almeida</b>	Santo Antônio de Pádua	07/02/2020	16

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Nessas palestras que foram realizadas, os gestores, equipe pedagógica e professores, de diversas áreas, puderam refletir sobre o uso da tecnologia em suas aulas, a necessidade de se pensar numa metodologia de ensino que melhorasse o aprendizado dos alunos e como as ferramentas do Google podem contribuir para esse avanço. Essas ferramentas digitais gratuitas são instrumentos que podem ser utilizadas no computador e no celular, facilitando o apreço e interesse dos alunos, por serem de seu convívio social. Conforme apontado por Bottentuit Júnior, Lisbôa e Coutinho,

Os aplicativos desenvolvidos pela Google permitem aos seus utilizadores o desenvolvimento de várias competências em diferentes níveis tais como: a escrita online (pessoal ou colaborativa, o estímulo visual através de imagens e por fim o auditivo através da gravação e reprodução de arquivos em formato de som. [...] A variedade de ferramentas que a Google oferece é tamanha que permite aos utilizadores realizarem praticamente todas as atividades de criação, edição, gravação, divulgação e armazenamento de arquivos diretamente a partir da Web. Todas estas funcionalidades agregadas à criatividade do professor poderão potencializar diversas estratégias didáticas em sala de aula” (BOTTENTUIT JÚNIOR, LISBÔA & COUTINHO, 2011, p. 3).

Assim, pode-se notar que a empresa Google desenvolveu ferramentas e aplicativos que se utilizados de forma adequada, associando metodologias criativas por parte dos gestores, pedagogos e docentes, teremos uma tecnologia capaz de contribuir com as mais variadas funções e setores da sociedade, inclusive nas escolas públicas e privadas, como recursos de criação, propagação e construção do conhecimento em tempos normais ou de crises.

## 5.2 – DINÂMICA ADOTADA

O ato de ensinar é uma arte envolvente que perpassa o cotidiano social e cultural das pessoas na História. Desde os tempos remotos, o ensino já fazia parte das tribos e sociedades, onde os mais velhos tinham a função de ensinar os jovens.

Conforme apontado na BNCC (MARTA, 2018), o ensino aperfeiçoa as habilidades e competências do indivíduo que se dispõe a aprender. O ensino é parte integrante das profissões que necessitam se aperfeiçoar constantemente (formação continuada). O aluno está na escola e agrega aos seus conhecimentos prévios, aqueles dos currículos. Os professores estão sempre correndo atrás de mais informações, se aperfeiçoando e criando materiais para melhor aplicar nos caminhos a percorrer para que aconteça o processo de aprendizagem.

Para cada gestor conduzir um grupo, ele precisa dar exemplos e demonstrar conhecimentos que garantam o desenvolvimento da escola. É fundamental, portanto, que este trabalho passe por investigar as atividades cotidianas dos gestores escolares em Santo Antônio de Pádua / RJ, analisando o seu dia-dia, funções desenvolvidas e aprendizagens necessárias para facilitar seu trabalho na gestão de uma escola.

Ao pesquisar a expressão **ferramentas Google mais usadas por gestores**, na plataforma de busca do Google, observa-se que os resultados obtidos nas matérias, blogs e estudos dos primeiros endereços (*links*) fazem menção dessas ferramentas para o uso dos gestores em suas funções diárias. São observados os 20 primeiros links sobre o termo descrito acima, onde 14, mencionam o uso dessas ferramentas.

Mediante a análise realizada, constata-se que a empresa Google possui uma vasta gama de ferramentas capazes de auxiliar os gestores em suas funções diárias, estabelecendo nas empresas uma coesão entre as funções administrativas existentes. Das ferramentas destacadas na pesquisa, encontramos Gmail, Agenda, Planilhas, Drive, Formulários, Calendário, Evernote, Forms, Meet, Docs, dentre outras. São ferramentas criadas com o objetivo de facilitar a gestão empresarial no cotidiano.



### QUADRO 8: FERRAMENTAS GOOGLE MAIS USADAS POR GESTORES

→Google Analytics (Marketing Digital); Google Drive; Google Agenda; Google Adwords (desenvolver e divulgar anúncios); Google Hangouts <sup>3</sup> .
→Google Drive, G Suite, Google Calendário, Evernote, Hangouts <sup>4</sup> .
→Google Search Console; Google Adwords, o atual Google Ads; Google Keyword Planner; Google Suggest; Google Trends; Google Alerts; Google Shopping; Ads; Google Analytics; Gmail, Agenda, Drive, Google Forms; Planilhas; Docs; Apresentações; Meet; Google Sites <sup>5</sup> .
→Google Sala de Aula; Calendário; Grupos Google; Formulários e Drive <sup>6</sup> .
→Google Analytics <sup>7</sup> .
→Evernote, Analytics, Docs; Planilha, Gmail, Hangouts <sup>8</sup> .
→Acadêmico, Hangouts, Sky, iGoogle, Calendário, Notícias, Alertas, Drive, Earth, Tradutor, Accessibility e Code University <sup>9</sup> .
→G Suite, Adwors, Analitics, Adsense, Meu Negócio, Shopping, Instant, Page Speed Insights, Alerts, Thinking With Google <sup>10</sup> .
→Zoom, Skype, Google, Slack, Dropbox, Box, LinkedIn, Panapto, Avid, Adobe, MailChimp, SurveyMonkey, Salesforce, IFTTT, Bit.Iy, Telegram e Reaction Cam <sup>11</sup> .
→Google Classroom, Drive, docs, forms, Planilhas <sup>12</sup> .
→Slack, Skype, Hangouts Meet, Zoom, Trello, Clicksign, Bitrix24, WeTransfer, Postgrain, Google Drive, Dropbox, OneDrive, Toggle <sup>13</sup> .
→Agendas, planilhas, Forms, Meet, Docs <sup>14</sup> .
→Jira, Trello, Asana, Microsoft Project, Basecamp, Podio, Evernote <sup>15</sup> .
→Google Classroom <sup>16</sup> .

Fonte: Google Acadêmico – Elaborado pelo autor (2021).

Após as pesquisas 1 e 2 apresentadas no estado da Arte, o quadro acima demonstra as ferramentas prioritárias para abordagem em capacitações. Além deste passo, para coletar os dados dos gestores foi realizado um estudo de caso nas escolas municipais, localizadas no município de Santo Antônio de Pádua/RJ. Esta escolha ocorreu devido a nossa intenção de observar as práticas comuns dos gestores nos processos administrativos diários.

Nesta ocasião, houve coleta de documentos escolares, como relatórios de aprendizagem, fichas de avaliação, listagem de presenças diárias, atas de prestação de contas, atas de conselho

<sup>3</sup> <https://www.domboscoead.com.br/pos-graduacao/noticias/5-ferramentas-do-google-que-todo-gestor-deve-saber/368>. Acesso em: 31 jul. 2021.

<sup>4</sup> <https://blog.runrun.it/ferramentas-de-gestao-apps/>. Acesso em: 31 jul. 2021.

<sup>5</sup> <https://resultadosdigitais.com.br/blog/ferramentas-do-google/>. Acesso em: 31 jul. 2021.

<sup>6</sup> <http://geteducacional.com.br/5-ferramentas-do-google-para-a-gestao-escolar/>. Acesso em: 31 jul. 2021.

<sup>7</sup> <https://rockcontent.com/br/blog/ferramentas-de-gestao/>. Acesso em: 31 jul. 2021.

<sup>8</sup> <https://blog.ambra.education/ferramentas-da-internet-que-empresarios-de-sucesso-usam/>. Acesso em: 31 jul. 2021.

<sup>9</sup> <https://blog.wpensar.com.br/tecnologia-educacional/12-ferramentas-do-google-para-potencializar-o-ensino-em-sua-escola/>. Acesso em: 31 jul. 2021.

<sup>10</sup> <https://www.idealmarketing.com.br/blog/ferramentas-do-google/>. Acesso em: 31 jul. 2021.

<sup>11</sup> <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/17-ferramentas-gratis-para-voce-e-sua-empresa-enfrentarem-a-pandemia,f3b4d68318b11710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 31 jul. 2021.

<sup>12</sup> <https://varginhadigital.com.br/opportunidades/circuito-de-workshops-ferramentas-digitais-do-google-na-gestao-escolar-b/>. Acesso em: 31 jul. 2021.

<sup>13</sup> <https://www.techtudo.com.br/listas/2020/03/o-que-e-home-office-13-programas-para-trabalho-em-casa-durante-o-coronavirus.ghtml>. Acesso em: 31 jul. 2021.

<sup>14</sup> <https://www.qinetwork.com.br/entenda-a-importancia-de-usar-ferramentas-colaborativas-na-empresa/>. Acesso em: 31 jul. 2021.

<sup>15</sup> <http://tutano.trampos.co/13757-7-ferramentas-gestao-de-projetos/>. Acesso em: 31 jul. 2021.

<sup>16</sup> <https://www.4oito.com.br/noticia/gestores-e-professores-passam-por-formacao-para-aulas-remotas-27941>. Acesso em: 31 jul. 2021.

de classe, atas de assembleias, atas de dependências, atas de reuniões de pais, atas de resultados finais dos alunos, autorizações de imagem, avisos gerais, relação patrimonial de bens, boletins e bilhetes sobre eventos diversos, declaração de estágios e monitorias, planilhas de prestação de contas, estatutos, Ficha de Comunicação de Alunos Infrequentes, fichas de matrículas, históricos escolares e planos de aula.

Assim, diante das necessidades municipais no período da pandemia, convencionou estabelecer uma parceria entre TECGrupo e GEG, Secretaria da Educação Municipal (SMEC) e o mestrando, que viesse auxiliar os gestores na superação dos problemas enfrentados com a tecnologia na administração escolar e pedagógica. Percebendo as necessidades escolares, os gestores pediram que realizassem capacitações para os professores como alternativas para que o ensino continuasse chegando aos alunos na pandemia.

Para mais, ao verificar as funções administrativas dos gestores escolares municipais foi promovido um curso de extensão sobre os Recursos Tecnológicos Google que podiam ser ferramentas auxiliaadoras dos trabalhos cotidianos na escola. Essa Gestão Escolar, compreendida como práticas administrativas e pedagógicas são essenciais para o bom funcionamento da escola (natureza pública ou privada), mas que nessa dissertação terá o gestor escolar como objeto de estudo e sua relevância em orquestrar os trabalhos essenciais nos estabelecimentos de ensino. A agenda dos encontros da capacitação foi construída e ministrada conforme Quadro 9.

**QUADRO 9: AGENDA REALIZADA NA CAPACITAÇÃO EXTENSIVA PARA GESTORES ESCOLARES**

<b>DATA</b>	<b>FERRAMENTAS</b>	<b>DATA</b>	<b>FERRAMENTAS</b>
<b>01/10</b>	Alertas	<b>12/11</b>	Agenda, Contatos e Calendário
<b>08/10</b>	Classroom	<b>19/11</b>	Documentos
<b>14/10</b>	Gmail, Drive	<b>26/11</b>	Formulários
<b>22/10</b>	Youtube, Imagens, Maps e Expeditions	<b>03/12</b>	Planilhas
<b>29/10</b>	Chrome Extensions, Assistente e Meet	<b>10/12</b>	Blogger e Fotos
<b>05/11</b>	Notícias, Tradutor e Apresentações		
OBS: Para atender aos gestores interessados pelos encontros, foram disponibilizados dois horários – 14:00 h e às 16:00h. Por motivos administrativos dos gestores e ministrantes da capacitação, algumas ferramentas foram compartilhadas aos gestores das 14:00 h em aulas subsequentes, podendo assim, todos serem contemplados por todas as ferramentas contidas na agenda descrita acima.			

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O curso ministrado aos gestores gerou uma nova demanda que visava atender as necessidades dos professores, em tempos de pandemia. Professores, da Rede Municipal de Santo Antônio de Pádua/RJ, se dispuseram a participar do curso realizado exclusivo para eles,

sobre “Recursos Tecnológicos”, com a agenda do curso de extensão aos professores conforme o Quadro 10, a seguir:

**QUADRO 10: AGENDA DA CAPACITAÇÃO PARA PROFESSORES MUNICIPAIS DE SANTO ANTÔNIO DE PÁDUA - RJ**

DATA	FERRAMENTAS	DATA	FERRAMENTAS
07/10	Alertas	11/11	Gravação de Vídeos, Google Contatos
14/10	Classroom	18/11	Gmail e Drive
21/10	YouTube, Imagens	25/11	Documentos e Formulários
28/10	Maps, Chrome, Extensions, Assistente.	02/12	Planilhas
04/11	Agenda, Notícias, Tradutor	09/12	Encerramento

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

### 5.2.1 Capacitação aos gestores e professores em Santo Antônio de Pádua

A Gestão do espaço escolar ultrapassa os muros físicos dos ambientes de aprendizagens. Para que isso aconteça, é necessário estarem interligados por meio de ferramentas que conectam e proporcionam controle dos afazeres dos gestores. A formação continuada caracteriza um avanço na área de cada profissional em exercício de suas funções. Isso não acontece por acaso, com o gestor escolar as capacitações podem potencializá-los como líderes e indivíduos aptos ao aumento da produtividade em seu trabalho, exemplo para o grupo que lidera e conhecimento para modificar o espaço de aprendizagem.

O gestor escolar preparado para os desafios do século XXI, precisa entender que sua função necessita de contatos com conhecimentos novos para a sua rotina de trabalho, agregando novas especialidades que combinadas à formação inicial, os tornará multidisciplinares. Essa gestão exercida por um profissional, precisa de administração de tempo, pessoas, ambientes e serviços burocráticos.

Uma dessas habilidades a serem desenvolvidas, perpassa pelas noções de informática e suas tecnologias. O gestor escolar ao adquirir conhecimentos tecnológicos supera os desafios impostos pelo tempo, onde a máquina de escrever o ajudava nos serviços diários. Ter contato com novos conhecimentos possibilita ao profissional, aumentar as chances de melhor trabalhar com sua equipe, alunos, familiares, o entorno escolar e administrar os espaços físicos, burocráticos e pedagógicos da escola.

Muitos conceitos teóricos para embasamento das práticas são adquiridos por formações de extensão ou continuação de estudos. Para os gestores escolares não é diferente, devido a sua multiplicidade de funções administrativas e pedagógicas no âmbito do exercício gerencial.

Tomando por base esses momentos de distanciamento da pandemia, foi realizada uma parceria entre o TECGrupo e a SMEC de Santo Antônio de Pádua / RJ, para capacitar os gestores escolares do município, com a finalidade de beneficiá-los no exercício da função, utilizando as ferramentas tecnológicas gratuitas.

Essas tecnologias gratuitas possuem uma praticidade de manuseio e uma interseção entre suas ferramentas, promovendo colaboração na construção dos documentos em geral. A parceria foi assinada no dia 23 de setembro de 2020, para a qualificação profissional dos gestores, secretários, coordenadores, inspetores e professores escolares municipais, sob o título de “Recursos Tecnológicos”.

Seguidamente, a qualificação foi estabelecida com conteúdo voltados para o auxílio na elaboração de documentos, chamadas por videoconferência, gráficos e tabelas, organizações de horários, agendas e e-mails diários. As referidas ferramentas gratuitas possuem uma adesão às funcionalidades escolares, tanto no auxílio dos alunos quanto na administração pedagógica e administrativa. Mediante análise das funções administrativas e pedagógicas do ambiente escolar, a estrutura do curso “Recursos Tecnológicos” para gestores, ficou ordenada em 11 reuniões e, para atender aos gestores interessados pelos encontros, a pedido da Secretaria Municipal de Educação e Cultura - foram ministrados em dois horários – 14h e 16h.

**QUADRO 11: CAPACITAÇÃO PARA GESTORES**

DATA	FERRAMENTAS	PARTICIPANTES
01/10	Alertas	56
08/10	Classroom	26
14/10	Gmail e Drive	36
22/10	Youtube, Imagens, Maps e Expeditions	45
29/10	Chrome Extensions, Assistente e Meet	24
05/11	Notícias, Tradutor e Apresentações	27
12/11	Agenda, Contatos e Calendário	13
19/11	Documentos	13
26/11	Planilhas	14
03/12	Formulários	Gravado e postado no Youtube*
10/12	Blogger e Fotos	14

\*Endereço do Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=o5vFMQCgjAQ&t=2461s>. O vídeo possuía 27 visualizações até o dia 30 de julho 2021.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Durante a primeira reunião realizada com os gestores escolares, foi nítida a preocupação que eles tinham com os professores das escolas. Por várias vezes perguntados sobre quais

seriam os seus interesses com as ferramentas Google para a Gestão Escolar, a resposta era a mesma: “ferramentas que auxiliassem os docentes” .

Para sanar essa preocupação dos gestores, foi realizado um curso concomitante aos dos gestores sobre “Recursos Digitais” (ferramentas do Google e outras tecnologias gratuitas) para os professores, atendendo as demandas no processo de ensino e aprendizagem das escolas municipais. Esse fato demonstra a necessidade de liderança dos gestores nas escolas pelas quais são responsáveis, pois conforme Lück (2014, p. 56), “é possível identificar que alguns diretores escolares utilizam plenamente o espaço e posição que ocupam para promover a transformação das práticas educacionais de suas escolas”. A agenda do curso para professores municipais de S. Antônio de Pádua / RJ está no Quadro 12.

**QUADRO 12: AGENDA DE CAPACITAÇÃO PARA PROFESSORES**

DATA	FERRAMENTAS	DATA	FERRAMENTAS
07/10	TECGrupo, GEGPádua, Google Alertas	11/11	Gravação de Vídeos (InShot), Google Contatos
14/10	Classroom	Assíncrono	Formulários Gravado e postado no Youtube*
21/10	Youtube e Imagens	25/11	Gmail e Drive
28/10	Maps, Chrome Extensions, Google Assistente	02/12	Planilhas
04/11	Google Agenda, Notícias e Tradutor.	09/12	Documentos e Classroom

\*Endereço do Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=o5vFMQCgjAQ&t=2461s>. O vídeo possuía 27 visualizações até o dia 30 de julho de 2021.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os encontros foram organizados em 9 reuniões, com os respectivos recursos tecnológicos, tendo apresentado os seguintes quantitativos em questão por aula (quantitativos analisados na data – 30 de julho de 2021):

**QUADRO 13: PARTICIPAÇÃO E VISUALIZAÇÕES EM VÍDEOS DO CURSO**

<b>Data</b>	<b>Ferramentas</b>	<b>Participantes</b>	<b>Chats / Mensagens</b>	<b>Inscrições</b>	<b>Visualizações</b>	<b>Gênero</b>	<b>Expectadores únicos</b>
<b>07/10</b>	TECGrupo, GEGPádua, Google Alertas	65	195	22	507	Fem.: 85% Masc.: 15%	137
<b>14/10</b>	Classroom	24	97	12	141	s/d	64
<b>21/10</b>	Youtube e Imagens	21	63	8	164	s/d	62
<b>28/10</b>	Maps, Chrome Extensions, Google Assistente	29	78	2	115	s/d	54
<b>04/11</b>	Google Agenda, Notícias e Tradutor.	19	59	2	125	Fem.: 100%	46
<b>11/11</b>	Gravação de Vídeos (InShot), Google Contatos	21	51	0	84	s/d	43
	Formulários *Gravado e postado no Youtube	---	---	---	27	---	---
<b>25/11</b>	Gmail, Drive	15	39	1	81	s/d	30
<b>02/12</b>	Planilhas	10	27	1	77	s/d	20
<b>09/12</b>	Documentos, Classroom	15	44	0	91	s/dtes	29

FONTE: Elaborado pelo autor (2021).

Esses cursos possuíam a finalidade de capacitar e suprir as necessidades atuais dos gestores e professores municipais, mediante o período de isolamento social e pandêmico. O gestor escolar municipal, ao adotar a atitude de se preocupar com os professores, valorizou sua equipe estimulando-os a buscar o conhecimento, haja vista que o ensino não está presente somente na vida dos alunos em uma escola.

Evoluir na profissão é tarefa dos gestores, professores e equipe escolar, ao adotar a postura de se atualizar, estando em constante desenvolvimento intelectual. Ser exemplo em um estabelecimento escolar é tarefa do gestor, visto que os professores e demais funcionários terão em quem se inspirar. Lück (2014, p. 107-108), menciona que “[...] a liderança tem sido identificada por pesquisas como um fator crucial para o desenvolvimento da qualidade da escola e melhoria da aprendizagem dos alunos”.

Hoje, o capital humano de uma escola precisa acompanhar a evolução das técnicas e metodologias de ensino, como se inteirar dos avanços tecnológicos necessários para aperfeiçoar os trabalhos diários na administração, bem como a evolução da tecnologia na prática metodológica do ensinar e aprender. A escola que não almeja a valorização dos funcionários está fadada a perder discentes e espaço na sociedade por vivermos numa sociedade tecnológica, ativa e estratégica. Corroborando com esse pensar, Lück (2014, p. 131) afirma que “o desafio para os gestores é o de alcançar estágios mais competentes de liderança, enquanto busca promover esse mesmo objetivo em relação aos outros”.

Estar na direção de uma escola é complexo, árduo e de constante aprendizado. Ser gestor, não significa aquele que manda, mas aquele que promove ações em conjunto com a comunidade escolar, professores e funcionários em geral. Esse profissional, precisa almejar voos maiores, onde a satisfação não faça parte do seu viver como liderança na Educação. Lück (2014, p. 136-137), nos revela que:

Quando gestores ficam satisfeitos com as condições e processos sociais presentes na escola, não percebem perspectivas para a sua melhoria e não almejam promovê-las, estão fadados a realizar uma ação profissional medíocre e a promover resultados insuficientes em sua escola. Muitas vezes, em cursos de capacitação, em que se apresentam ideias a respeito de ações de gestão, ouve-se, muitas vezes, diretores dizendo: “isso eu já faço”, “a minha escola é ótima, já tem todas essas condições”. Tais colocações revelam uma falta de perspectiva e de orientação para a melhoria contínua, pois nenhuma situação complexa, como é o caso dos processos educacionais, é na realidade completa e perfeita. Sempre há aspectos e desdobramentos novos a serem enfocados, níveis maiores de desenvolvimento a serem promovidos.

Gestores “insatisfeitos” pelos resultados alcançados buscam movimentar seus liderados rumo à aprendizagem constante. Isso pode gerar o anseio pela melhoria contínua do espaço escolar e o desenvolvimento de novas competências na equipe diretiva. O gestor escolar paralelamente motiva os professores, alunos e comunidade do entorno, integrando-os através de ações planejadas pela equipe de gestão.

Hoje, a gestão escolar conta com a ajuda das tecnologias digitais para integrar as ações dos envolvidos no processo de aprendizagem. Corroborando com este pensamento, Almeida e Rubim (2004, p. 14), menciona que cabe ao:

[...] gestor mobilizar os diferentes participantes da comunidade escolar, dispor dos recursos tecnológicos para a articulação entre o administrativo e o pedagógico e alavancar processos de formação continuada e em serviço de seus profissionais. Juntos, gestores e demais profissionais da escola podem criar situações, que permitam experimentar o uso de tecnologias no cotidiano das suas funções e que lhes dê a oportunidade de participar das redes colaborativas de aprendizagem, apoiadas em ambientes virtuais, para encontrar, coletivamente, um caminho mais promissor, condizente com a identidade da escola e o contexto em que ela se encontra inserida

Assim, aconteceu à mobilização para o curso dos professores, algo que ajudou os gestores a participarem dos seus encontros foi o direcionamento exclusivo para as questões administrativas. Os gestores se sentiram confortáveis sabendo que os professores teriam o curso “Recursos Tecnológicos” voltados apenas para as práticas pedagógicas e ensino dos alunos. Atitudes como estas, corroboram com os pensamentos dos teóricos, que expõem a necessidade de gestores comprometidos com o aprendizado dos funcionários da escola. O século XXI apresenta um paradigma do conhecimento que visa uma reflexão sobre a necessidade do

aprendizado contínuo, vigorando a existência de um processo de aprendizagem dos conhecimentos múltiplos.

### 5.2.2 A trajetória dos encontros com os Gestores Escolares em Santo Antônio de Pádua

Ao registrar a trajetória do curso “**Recursos Tecnológicos com ênfase nas tecnologias gratuitas**”, realizado em parceria com a Secretaria Municipal de Educação em Santo Antônio de Pádua – RJ, fez-se necessário vários encontros virtuais pelo Google Meet (por conta da pandemia que vivenciamos) para explanar utilidades das ferramentas Google no processo administrativo dos gestores locais. O intuito dos encontros era agregar informações que contribuíssem com a melhoria e qualidade de trabalho dos gestores locais, a fim de agregar as suas experiências cotidianas à construção do conhecimento tecnológico. Tudo isto, para que se perpetuassem nas práticas do seu cotidiano, melhorando suas ações e qualidade de vida como líder administrativo e pedagógico de um ambiente de aprendizagem.

Para os gestores escolares, a experiência é algo marcante administrativamente por trazer à tona lembranças de práticas ocorridas no passado. Larrosa (2002, p. 21), diz que “a experiência é o que nos passa, o que nos acontece, o que nos toca. [...] Nunca se passaram tantas coisas, mas a experiência é cada vez mais rara”. Diante do exposto, os encontros realizados possuíam esse teor ideológico e prático, onde as experiências adquiridas no curso reverberassem em práticas transformadoras para os gestores escolares ao harmonizar um espaço, gerando ganhos para toda a comunidade escolar.

Essas tecnologias estão na sociedade com a finalidade de agregar os valores necessários aos profissionais gerando maior agilidade, rapidez e melhoria profissional. É assim que Almeida e Rubim (2004) enxergam as positivities do encontro entre os gestores e a tecnologia, mencionando que cabe ao:

[...] gestor mobilizar os diferentes participantes da comunidade escolar, dispor dos recursos tecnológicos para a articulação entre o administrativo e o pedagógico e alavancar processos de formação continuada e em serviço de seus profissionais. Juntos, gestores e demais profissionais da escola podem criar situações, que permitam experimentar o uso de tecnologias no cotidiano das suas funções e que lhes dê a oportunidade de participar das redes colaborativas de aprendizagem, apoiadas em ambientes virtuais, para encontrar, coletivamente, um caminho mais promissor, condizente com a identidade da escola e o contexto em que ela se encontra inserida (ALMEIDA E RUBIM, 2004, p. 14).



Durante o primeiro encontro foi realizada a apresentação do curso com os conteúdos programáticos, buscando entender as reais necessidades dos gestores escolares. Segundo o cronograma dos encontros, obtivemos os seguintes desdobramentos:

### **1- Primeira reunião: Google Alertas**

**Objetivos:** Facilitar o acompanhamento de processos educacionais, assuntos pessoais, informações e notícias sobre a Educação.

**Ações / atividades descritas:** Neste primeiro encontro, foi realizada uma conversa inicial para entendermos as reais necessidades dos gestores escolares em suas funções diárias, podendo assim criar um curso que fizesse sentido para a função de gestão, agilizando e otimizando suas ações administrativas e pedagógicas. Os gestores escolares se mostraram entusiasmados com as ferramentas Google e as possibilidades administrativas que elas poderiam desempenhar em suas escolas. Essas ferramentas eram desconhecidas pela maioria dos colaboradores que começaram a ouvir falar delas durante a pandemia, de forma bem superficial, como por exemplo: Google Sala de Aula e Meet.

Os participantes conheciam o Gmail, mas não sabiam utilizar muitas de suas funções de organização administrativa. Tivemos boas conversas durante a exposição do conteúdo ministrado pelo prof. Dr. Daniel Paiva, o qual percebeu em algumas atividades práticas que os gestores também estavam preocupados com os seus professores que ainda não dominavam o uso das ferramentas Google e que convencionou fazer uma extensão desse curso para os professores e suas necessidades.

Ao seguir o cronograma inicial do dia, foi apresentado aos gestores o Google Alertas. Essa ferramenta grátis e de simples manuseio, possui como função acompanhar a publicação de qualquer informação sobre assuntos e notícias que interessassem aos gestores, pois é rotina na escola, ler diários oficiais a espera de alguma publicação de âmbito daquela escola para não perder prazos, cumprindo as obrigações administrativas. Agora, cada gestor poderá configurar o seu Alertas e esperar publicarem assuntos que estejam relacionados com o seu estabelecimento de ensino.

Esse encontro aconteceu de forma expositiva com a intervenção dos gestores que quisessem tirar suas dúvidas. Assim, o encontro foi proveitoso, participativo e tranquilo, dando a oportunidade de construirmos um norte para os demais encontros.

## **2- Segunda reunião: Google Sala de Aula (Classroom)**

**Objetivos:** Orientar os gestores como gerenciar a manutenção das aulas online durante o período de pandemia; dinamizar os recursos como possibilidades de instrumentos de aprendizagem na educação.

**Ações / atividades descritas:** Neste segundo encontro, foi realizada uma revisão sobre o Google Alertas, perguntando aos gestores envolvidos se possuíam alguma dúvida. Posteriormente, o professor explanou as principais características do Google Sala de Aula aos gestores, mostrando suas funcionalidades como: espaço para criação de salas de aulas virtuais que comporta em seu ambiente anexar os vídeos, textos, avaliações e avisos. A ferramenta apresenta a utilização dos murais como espaços para organizar os avisos e fixação dos assuntos importantes para aquela turma formada na sala virtual. O grupo se apresentou participativo às aulas, fazendo perguntas e tirando suas dúvidas. Nessa aula, o professor também questionou os participantes se a clientela da comunidade a qual estavam inseridos, teria uma melhor participação com a ferramenta Google Classroom ou pelo WhatsApp, devido às características socioeconômicas dos familiares dos alunos. Ao utilizar o WhatsApp, os alunos poderiam ter uma maior participação, no recebimento e envio dos conteúdos programáticos de estudos.

## **3- Terceira reunião: Gmail e Drive**

**Objetivos:** Apresentar o Gmail e o Google Drive como possibilidades para uma melhor administração do tempo com a organização dos e-mails e documentos escolares na vida do gestor escolar.

**Ações / atividades descritas:** No terceiro encontro foram realizadas abordagens sobre a utilidade do Gmail e Google Drive aos gestores municipais. A primeira ferramenta mencionada foi o Gmail, na qual o professor expôs como criar um e-mail e organizá-lo, agilizando as atividades profissionais e pessoais do gestor. Ao aprofundar as funcionalidades do Gmail, foi apresentado como podemos usá-lo em off-line, o ato de agendar as mensagens que serão enviadas, adiar e instalar alguns complementos que podem ajudar no serviço gerencial da escola.

Continuando o curso, foi perguntado aos gestores presentes virtualmente se conheciam as funcionalidades do Google Drive, tendo a maioria das respostas como negativa. Com base nas declarações, trouxemos apontamentos sobre as produções dos materiais diversos produzidos na escola, podendo ser gravados neste ambiente virtual. Ao gravarem os vídeos, documentos e textos diversos no Drive, estes estariam salvos num ambiente virtual, mesmo que seu computador desse defeito, não os perderia. Outra facilidade proporcionada é o

compartilhamento dos arquivos que lá estão com quem os gestores quisessem, facilitando assim, as reduções dos arquivos a serem enviados aos professores ou equipe pedagógica.

O grupo mostrou atenção aos relatos e ensinamentos proporcionados pelo curso sobre o Gmail e o Drive. Os gestores ficaram satisfeitos com as novas possibilidades organizacionais que poderiam fazer das duas ferramentas Google introduzidas nesse encontro para auxiliá-los na Gestão Escolar. Esgotadas as pretensões do terceiro encontro, encerraram-se as atividades.

#### **4- Quarta reunião: Youtube, Imagens, Maps e Expeditions**

**Objetivos:** Apresentar as ferramentas Youtube, Imagens e Expeditions aos gestores como possibilidades de auxílio ao seu trabalho na organização da reunião pedagógica e de pais. Utilizar o Google Maps como ferramenta de “propaganda” grátis da escola ao utilizar as possibilidades de localização e fotos que podem ser postadas nesse instrumento.

**Ações / atividades descritas:** A quarta reunião foi marcada por algumas dúvidas dos gestores o que fora prontamente esclarecida. Com a exposição dos assuntos, foi possível identificar a utilização do Youtube para fins administrativos, quando estes fornecem vídeos que poderão compor uma reunião de professores e de pais. Com o Google Imagens, gestores, coordenadores e professores podem ilustrar suas apresentações e exposições para o público alvo das reuniões administrativas ou pedagógicas. Continuando com as falas e colaboratividade dos participantes do encontro, houve a apresentação do Google Maps que pode auxiliar os gestores na localização de sua escola, desde que alimentados com fotos, imagens de interesse, localização correta, sendo preenchido pelos administradores do espaço de aprendizagem. Com todos os dados preenchidos, o serviço do Maps, traçará as rotas para encontrar a escola desejada pelos familiares. Serviço gratuito e pouco utilizado pelos gestores escolares em nossa região, conforme fala de parte dos participantes-colaboradores. E por último, foi contemplado no curso, explicações sobre a existência e uso do Google Expeditions, que é um ambiente que possibilita o uso de conteúdos por realidade virtual, fazendo os alunos despertarem interesse pelas aulas, por conseguirem visualizar os ambientes desejados pelos alunos. Esse assunto foi sugerido pelos gestores que estivessem na pauta dos encontros dos professores para que pudessem tornar as aulas mais dinâmicas. Abriu-se para as dúvidas e conclusões do momento e posteriormente aconteceu o término do encontro.

### **5- Quinta reunião: Chrome Extensions, Assistente e Meet**

**Objetivos:** Apresentar as ferramentas Chrome Extensions, Assistente e Meet aos gestores e suas utilidades nas funções administrativas e pedagógicas como auxiliares ao cotidiano escolar.

**Ações / atividades descritas:** Ao começar o encontro de número 5, foram apresentadas as ferramentas que fariam parte das conversas do dia. Foram realizadas explicações rápidas sobre o Chrome Extensions apontando suas ações para o marketing digital. Logo após, foram apresentadas as funcionalidades do Google Assistente, que possuem como função dar suporte às tarefas cotidianas, ao conseguir auxiliar nas pesquisas que serão realizadas, ligações para quem for de interesse. Os encontros são sempre marcados pelas dúvidas e questionamentos dos participantes, onde existe uma variação com gestores perguntando mais e outros menos. Para finalizar o dia, foi apresentado o Google Meet, que teve um papel importante nesse período de pandemia, sendo uma das ferramentas muito usadas para o estabelecimento da comunicação. Conforme já mencionado, o Meet é uma ferramenta destinada à comunicação e apresentação de conteúdos aos interessados em seu uso. O mediador do encontro foi repassando aos gestores o passo-a-passo das principais funcionalidades da ferramenta, tirando dúvidas e sanando os questionamentos que iam aparecendo e encaminhou o encontro para o final.

### **6- Sexta reunião: Notícias, Tradutor e Apresentações**

**Objetivos:** Apresentar aos gestores as funcionalidades do Notícias, Tradutor e Apresentações para o uso diário dessas ferramentas no trabalho administrativo escolar e para o uso pessoal dos profissionais mencionados.

**Ações / atividades descritas:** Começamos a reunião com uma calorosa “boa tarde”, relembrando aos gestores as ferramentas que seriam mencionadas naquele dia. Cada participante poderia interromper a fala para tirar suas dúvidas quando quisesse. Daí começou o encontro falando do “Notícias” e sua contribuição para a gestão escolar, apontando que por intermédio do Google Notícias, os gestores e demais funcionários poderiam selecionar e agregar vários conteúdos informativos de interesses segmentares. O Notícias é um agregador de informações que estão disponibilizados pela internet, podendo assim, o gestor e equipe pedagógica fazer uso de dados que serão úteis para realizar as reuniões com professores, alunos e pais. Essa ferramenta filtra os sites confiáveis para que a informação possa ser o mais fiel possível às suas fontes. Os gestores poderão fazer uma personalização dos sites úteis a ele e ter sempre acesso aos históricos de pesquisas. O próximo passo foi a explicação do Google Tradutor, com apontamentos de funcionalidades que poucos conheciam. Ao usar essa

ferramenta, o gestor poderá traduzir seus textos em tempo real e ouvir os textos traduzidos em outros idiomas. Como ferramenta conclusiva do encontro do dia, tivemos o “Apresentações”. Essa ferramenta é muito útil ao ambiente escolar, pelo fato de os profissionais estarem sempre demonstrando algum conteúdo ou situações à comunidade escolar. O Google Apresentações se torna útil aos gestores para que estes se beneficiem com o seu uso diário nas reuniões de alunos, equipe pedagógica e professores, reunião de pais e comunidade como um todo. Essa ferramenta também permite uma construção colaborativa dos slides e salvamento automático dos slides diretamente no Drive. Assim, após as apresentações, abriu-se para as exposições de dúvidas e conversas sobre as ferramentas do dia, sendo logo finalizado o encontro.

### **7- Sétima reunião: Agenda, Contatos e Calendário**

**Objetivos:** Apresentar aos gestores como as ferramentas Agenda, Contatos e Calendário podem colaborar com a organização administrativa escolar, ordenando as agendas e o tempo para as reuniões convencionais.

**Ações / atividades descritas:** No sétimo encontro foi abordado o tema sobre as ferramentas Agenda, Contatos e Calendário do Google. Essas ferramentas podem contribuir de maneira significativa com as atividades pedagógicas e administrativas de uma escola, com o registro dos contatos de responsáveis pelos alunos e funcionários de maneira geral do ambiente de ensino. São ferramentas que possuem uma conectividade em si, facilitando os agendamentos e marcação dos encontros / reuniões de âmbito educacional. A ferramenta “Contatos” pode ser organizada levando em conta a criação de marcadores do tipo professores, pais do 1º ano, 2º ano, fornecedores de merenda, dentre outras formas de organização, facilitando o envio-recebimento de mensagens e o agendamento das reuniões. As ferramentas “Agenda” e “Calendário” proporcionam um serviço que facilita muito o controle dos compromissos e eventos existentes na escola, com a possibilidade de acionar aqueles que fazem parte do evento. O mediador ainda mostrou a possibilidade dos gestores criarem várias agendas e compartilhá-las com os respectivos públicos-alvo. Completando a ordem do dia, os gestores tiveram a oportunidade de conhecer as funcionalidades do Calendário, com a criação de vários calendários, marcação de videochamadas, criação de eventos particulares, anexar arquivos aos eventos e a marcação de reuniões em horários que forem acessíveis a sua agenda diária. Essas ferramentas podem trazer aos gestores uma economia de tempo e maior disponibilidade em outras atividades diárias, já que existe um controle tecnológico para os seus afazeres diários. Abriu-se aos participantes colaboradores para tirarem suas dúvidas e opinarem sobre a empregabilidade das ferramentas em suas funções administrativas, tendo como respostas a

positividade e contribuição para o cotidiano escolar. Assim, após essas trocas de informações e possibilidades de uso das ferramentas apresentadas, terminou o encontro.

#### **8- Oitava reunião: Documentos**

**Objetivos:** Apresentar a ferramenta Documentos, sua utilidade na gestão escolar e como produzir documentos compartilhados para diversas pessoas trabalharem com ele ao mesmo momento, economizando o tempo para a sua produção.

**Ações / atividades descritas:** Esse encontro começa com as características básicas do Google Documentos e suas funcionalidades para o trabalho administrativo em geral. O Google Documentos é um editor de texto que apresenta várias funcionalidades para auxiliar o gestor escolar na elaboração de documentos para o cotidiano administrativo e pedagógico da escola. A formatação é realizada de acordo com as necessidades do gestor e tipo de documento que será estruturado por ele, mas com a possibilidade de compartilhamento do documento em tempo real, podendo várias pessoas trabalharem em prol da sua construção. Com o Google Documentos, pode ser realizada a digitação por voz, salvamento do arquivo automaticamente, inserção de imagens e conteúdo do Google, tradução de textos, além de visualizar os históricos criados pelas edições dos documentos. É um editor de textos muito funcional ao trabalho da gestão administrativa e pedagógica. Foram realizadas conversas, questionamentos e dúvidas foram sanadas, tendo a reunião chegado ao fim.

#### **9- Nona reunião: Planilhas**

**Objetivos:** Apresentar a ferramenta Planilha com suas possibilidades de uso na gestão escolar, facilitando a elaboração das tabelas de controle de notas, de contas e qualquer outro documento que necessitasse de tabelas e gráficos diversos.

**Ações / atividades descritas:** Esse encontro foi marcado pela explanação e troca de ideias sobre a importância das planilhas no ambiente de gestão escolar. A gestão escolar usa planilhas para controle de notas, relação de contas, controle de merendas e amostras dessas planilhas em gráficos para facilitar a visualização dos participantes da comunidade escolar. Assim, o mediador começa apontando como as planilhas podem ser criadas, formatadas e melhor utilizadas com certos comandos acionados pelos usuários. É uma ferramenta gratuita da empresa Google, podendo assim além de criar e fazer edições no documento, termos a oportunidade de compartilhamento e arquivamento no Drive. O Google Drive, também sempre lembrado nos encontros por ser um espaço destinado para agrupamento de arquivos em nuvens, significando assim que, mesmo o seu computador tenha dado defeito, seus arquivos estarão

intactos nesse ambiente (Drive) podendo ser usados de qualquer lugar que você esteja. Após a criação de várias planilhas, dúvidas e colaborações dos gestores, o encontro foi encerrado pelos mediadores.

#### **10- Décima reunião: Google Formulários**

**Objetivos:** Apresentar a ferramenta Formulários para a utilização administrativa e pedagógica dos gestores, coordenadores e professores escolares.

**Ações / atividades descritas:** Esse encontro acontece de maneira assíncrona onde os participantes do encontro tiveram a oportunidade de acessar o vídeo gravado pelo professor Daniel Costa de Paiva. Esse vídeo trouxe orientações básicas de como utilizar o Formulário do Google nas práticas administrativas, na obtenção de respostas úteis à administração, como levantamento de dados dos responsáveis e alunos e dados socioeconômicos, por exemplo. Aos professores, esse vídeo deu a oportunidade de conhecer a ferramenta Formulários na possibilidade de elaboração de suas provas, correções das questões e envio automático de novas.

#### **11- Décima primeira reunião: Blogger e Fotos**

**Objetivos:** Apresentar aos gestores possibilidades de usos do Blogger e Google Fotos na administração e execução pedagógica do ambiente escolar, como ferramentas que possibilitem organizar e divulgar suas ações cotidianas para a comunidade escolar.

**Ações / atividades descritas:** Esse encontro foi o último da série elaborada colaborativamente com os gestores. Nesse encontro, o Blogger e o Fotos foram introduzidos nas conversas como possibilidades de divulgação da escola administrada por eles. Ao falarmos do Blogger, foi enfatizada sua utilidade como um instrumento capaz de conter informações úteis elaboradas pela gestão, professores e alunos durante as atividades educativas. A escola pode utilizar o Blog como um espaço colaborativo de conteúdos informativos, usar como uma minibiblioteca e marketing das ações criadas pelo gestor e equipe pedagógica. Ao concluir o Blogger, ficou nítido que essa ferramenta pode trazer, à escola, mais visibilidade nas ações, custo zero para alimentação do espaço e maior relação com a comunidade na qual a escola está inserida. Ao explanar os benefícios do Google Fotos na gestão escolar, foram abordadas possíveis utilidades como fazer montagens de fotos dos eventos escolares, armazená-las e criar edições com vídeos. Essas possibilidades atreladas ao blogger e sites da escola ajudam na divulgação pedagógica e administrativa da escola, com custos zero por se tratarem de ferramentas grátis da empresa. Foram feitas as devidas considerações finais, agradecimentos pela parceria entre ministrantes da capacitação, gestores e Secretaria de Educação, restando

apenas a entrega dos certificados dos participantes que foram disponibilizados posteriormente por meio do “Dropbox”.

Um fato ocorrido durante as realizações dos encontros, que merece ser registrado aqui, se configura na diminuição do número de participantes do evento na semana em que aconteceram as eleições municipais de 2020 (15 de novembro), com uma redução aproximada de 50%. Com a derrota dos candidatos da situação, essa redução se manteve nos últimos 4 encontros posteriores. Considera-se esta redução uma consequência da forma de escolha dos gestores adotada no município acontecer por meio de nomeação, logo, vários deles seriam substituídos no mandato seguinte.

### **5.2.3 Roda de Conversa com os Gestores**

Sabendo das necessidades, dilemas e vivências enfrentadas pelos gestores escolares neste período da Educação Remota, convencionou-se PROPOR um “Clube de Conversas” para esses profissionais, numa possibilidade de suporte teórico-metodológico que discutisse as inquietações e imprevistos escolares. Com esse clube, existiria a possibilidade de existir os espaços para as conversas e soluções positivas que os gestores foram encontrando no decorrer da sua caminhada na Gestão da escola, incluindo esse momento de isolamento escolar.

Seria um espaço online, pelo Google Meet, que visasse deixar registrados esses diálogos entre os gestores. Esse Clube traria a possibilidade de encontros regulares aproximando os gestores e seus relatos de experiência na profissão, com os assuntos que fossem sugeridos nos encontros anteriores para as demandas das reuniões seguintes. Em cada encontro, registraríamos as falas e impressões das conversas, com a inclusão das possibilidades de uso das Ferramentas Google no processo administrativo e pedagógico da escola.

Essa atividade foi proposta aos gestores das escolas da região (Santo Antônio de Pádua, Aperibé, Itaocara, Miracema e Laje do Muriaé) pelo e-mail institucional das escolas no dia 22 de agosto de 2020, recebendo como respostas de uma possível realização/participação de 2 gestores. Como não houve mais respostas a essa demanda, os 2 gestores desistiram das reuniões elencadas.



### FIGURA 25: CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DE UM “CLUBE DE CONVERSAS”

Prezado (a) Gestor (a),

Diante dos acontecimentos causados pela pandemia da COVID-19, o grupo GEG (Grupo de Educadores Google) e o TECGrupo vem mui respeitosamente convidar você e seus professores (as) para participarem de um “Clube de Conversas” pelo Google Meet, com a seguinte temática “Inquietações, imprevistos, necessidades e possíveis caminhos para a Gestão Escolar e o Ensino”.

A proposta é termos um ambiente para conversarmos abertamente sobre as dificuldades e alguns caminhos, alternativas já aplicadas por alguns de nós e também ideias e sugestões de modo que possamos adequar à nossa realidade e contornar nossas necessidades.

A primeira reunião será para ALINHARMOS um primeiro cronograma temático do clube e nossa proposta é que sejam encontros de 25 ou 45 minutos. Caso tenha interesse em participar, pedimos que responda as questões preliminares abaixo.

- Sugestões do dia da semana:  
 Terça-feira.     Quinta-feira.
- Horários:  
 14:00h.                       17:00h.                       20:00h.
- Outro dia da semana: \_\_\_\_\_ Horário: \_\_\_\_\_

Desde já agradecemos,

TECGrupo e GEGPádua.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O convite enviado aos gestores para a participação do evento “Clube de Conversas” é o que se apresenta na Figura 25.

Para mais, esse espaço iria trazer benefícios com as experiências e conhecimentos, por intermédio dos diálogos entre os múltiplos saberes existentes. Segundo Santos (2007), existe uma ecologia que visa à promoção do diálogo entre os indivíduos com seus saberes para a luta das melhorias nas condições sociais dos cidadãos. O mesmo autor ainda diz que “na ecologia de saberes cruzam-se conhecimentos e também ignorâncias. Não existe uma unidade de conhecimento, assim como não existe uma unidade de ignorância” (SANTOS, 2007, p. 87).

Como seres em constante aprendizado, a troca de experiências se torna uma saída viável para o fortalecimento da classe profissional composta pelos gestores escolares. Sendo assim, após essa ação não ter dado o retorno esperado para a promoção e aperfeiçoamento dos gestores escolares da região, será feita uma adaptação das principais questões que seriam discutidas no Clube de Conversas ao questionário final elaborado para o cômputo da pesquisa com o intuito de obter respostas que venham compor uma base científica sólida dos dados, com a proposta de intervenções posteriores que contribuam para as soluções de crescimento profissional dos gestores escolares.

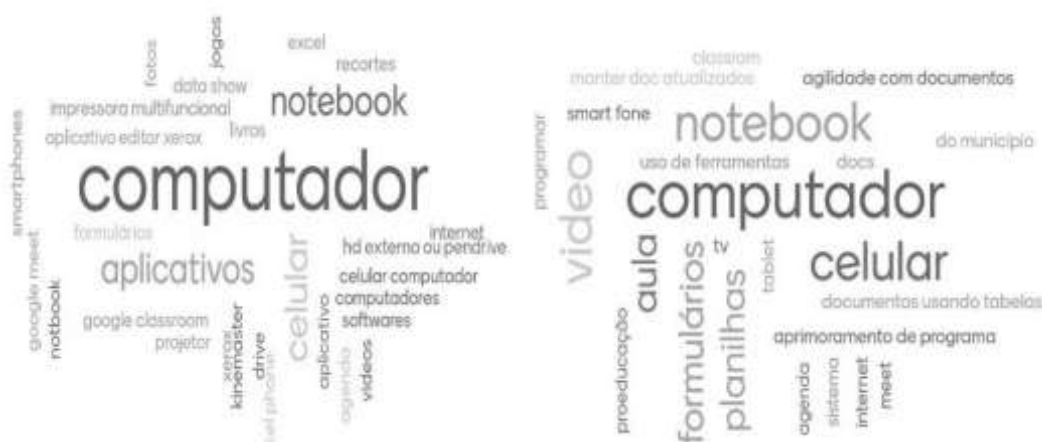
### 5.2.4 Informações complementares resultantes da Capacitação dos Gestores em Santo Antônio de Pádua

Um ponto relevante para o processo científico da dissertação, se pauta no levantamento das principais carências dos gestores escolares. Esses dados seriam relevantes para que o calendário das capacitações fosse fechado atendendo as necessidades gerais dos gestores. Os pedidos mais recorrentes desses profissionais foram as indagações do que nós teríamos para ajudar os seus professores ou se os docentes poderiam participar das capacitações no mesmo dia.

Por se tratar das mesmas ferramentas digitais gratuitas, mas para funções diferentes, convencionou-se a abrir uma capacitação para os professores interessados em aperfeiçoar seus conhecimentos pautados nas tecnologias que os auxiliariam no preparo e execuções das aulas em tempos de pandemia e posteriormente o seu uso na volta ao Ensino Presencial. Este primeiro encontro foi marcado pelas capturas das necessidades dos gestores e professores da rede municipal de Ensino de Santo Antônio de Pádua/RJ.

Como ferramenta tecnológica auxiliar para as dinâmicas nessa pesquisa, foi utilizado o Google Meet e o “MENTIMETER” que é uma plataforma que visa dinamizar a obtenção de respostas rápidas do público com interações e apresentações dinâmicas dos achados científicos. Os encontros com os gestores foram divididos em 2 momentos - 14:00h e 16:00h, com 34 participantes no primeiro horário e 22 participantes no segundo momento. A primeira pergunta realizada aos gestores foi: “Quais os recursos tecnológicos úteis a vocês no trabalho diário?”. As respostas foram agrupadas em nuvem de palavras, como apresentado na Figura 26.

**FIGURA 26: NUVENS DE PALAVRAS GESTORES DAS 14h e 16h**



FONTE: Obtida do MENTIMETER (2020).

Para os gestores envolvidos na capacitação, o computador aparece como o principal recurso tecnológico de utilidade diária, seguido de notebook, celulares, vídeos, formulários e planilhas. Diante do exposto, cabe aos gestores utilizarem esses equipamentos no benefício da instituição escolar e apropriar-se de suas funcionalidades para melhorar a sua qualidade de vida durante o exercício de suas atividades laborais. Ademais, o gestor escolar precisa possuir criatividade e espírito de inovação para que amplie as possibilidades de uso das tecnologias para si mesmo e demais envolvidos no processo de aprendizagem na tentativa de mudar o status da qualidade educacional (BRITO, 2018). A referida autora ainda cita que,

O gestor empreendedor poderá como negociador buscar apoio nas instituições de ensino superior do estado e do governo federal para cursos e oficinas, oferecer a escola como espaço de estágio para estudantes de Licenciatura fazerem experimentos de aulas com uso de tecnologia na área pedagógica” (BRITO, 2018, p. 09).

Além dos recursos tecnológicos úteis no trabalho diário, foi perguntado aos gestores “Quais as atividades que eles, gestores, mais realizavam no exercício de suas funções?”. As respostas obtidas estão apresentadas na Figura 27.

**FIGURA 27: RESPOSTAS DOS GESTORES DAS 14h**



FONTE: Obtida do MENTIMETER (2020).

Já a Figura 28 apresenta as principais respostas dos gestores das 16h, quanto as suas principais atividades no cotidiano escolar:

**FIGURA 28: RESPOSTAS DOS GESTORES DAS 16h**

FONTE: Obtida do MENTIMETER (2020).

Mediante respostas obtidas, nota-se que os gestores estavam preocupados com o funcionamento dos seus estabelecimentos de ensino, com a necessidade de ajudar os seus professores no exercício do ensino. Isto fica evidente quando selecionamos alguns trechos das respostas como por exemplo: “Gravação de vídeo aulas”, “preparar e buscar atividades na Internet, tipo para montar provas, cadernos de exercícios”, “vídeo aulas”, “Dificuldade dos professores para utilizar as ferramentas na internet”, “Atividades para educação infantil”, “Formatação das atividades online”, (Respostas dos Gestores das 14:00h e 16:00h) dentre outras.

Por essas respostas, vê-se a preocupação dos gestores para com os seus professores, diante da carência tecnológica nos espaços escolares. Essa carência propiciou uma nova capacitação voltada exclusivamente para os professores que não estava nos planos e anteprojeto dissertativo do mestrado. Após tomar a decisão de ampliar as capacitações para os professores, os gestores começaram a dialogar na capacitação expondo os seus problemas quanto ao uso tecnológico nas tarefas administrativas e pedagógicas escolares.

Outra contribuição, está relacionada às trocas de gestores escolares observadas durante as capacitações devido às mudanças do Executivo Municipal. Durante a fase da capacitação dos gestores escolares tínhamos uma média de 35.7 participantes, e ao aproximar as eleições, nota-se que essa participação caiu para 15.2 participantes, com uma queda de 57,4%.

**QUADRO 14 – RELAÇÃO DE PARTICIPANTES NA CAPACITAÇÃO DOS GESTORES POR 2 ETAPAS**

PERÍODO DA CAPACITAÇÃO DOS GESTORES	NÚMERO DE ENCONTROS	PARTICIPANTES MÉDIA
01/10/2020 à 05/11/2020	06	35.7
12/11/2020 à 10/12/2020	05	15.2

Observação: As eleições municipais aconteceram no dia 15-11-2020. Não houve 2º turno, marcado para o dia 29-11-2020. O resultado das eleições diminuiu o número de participantes da capacitação. O cenário político, derrota da situação, causou instabilidade na Formação dos Gestores envolvidos no aperfeiçoamento profissional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A redução se tornou nítida com a aproximação das eleições, devido às pesquisas pela preferência da população aos candidatos a esfera executiva municipal e posteriormente ao resultado das eleições em si, com a vitória da oposição. Essa instabilidade dos gestores escolares na frequência da capacitação ocorre pela insegurança das suas permanências na função exercida. A prática na troca dos gestores escolares em municípios do Noroeste Fluminense é uma ocorrência frequente com a chegada do novo Mandato para Prefeito.

Essas informações preliminares demonstram que há sempre uma interrupção do trabalho dos gestores escolares no município, no envolvimento de questões políticas. Essas práticas enfraquecem a Educação, quebra os ciclos de trabalho, necessitando de novas formações e preparos dos novos gestores no cargo. Muitos desses novos gestores precisam começar do zero o trabalho escolar, conhecendo as escolas, a comunidade, funcionários e culturas norteadoras do espaço de aprendizagem.

Para mais, através de uma breve demonstração das mudanças políticas Municipais, exercício do mandato 2021/2024, ocorreram as seguintes mudanças na gestão escolar de alguns municípios ao redor:

**QUADRO 15 – MUNICÍPIOS E TROCA DOS GESTORES ESCOLARES**

MUNICÍPIO	NÚMERO DE ESCOLAS	GESTORES E ADJUNTOS QUE PERMANECERAM	GESTORES TROCADOS	PORCENTAGEM DE TROCAS
A	05	02	03	60%
B	29	09	20	70%
C	07	07	01	13%
D	16	13	05	28%
E	23	27	01	4%
F	06	00	06	100%

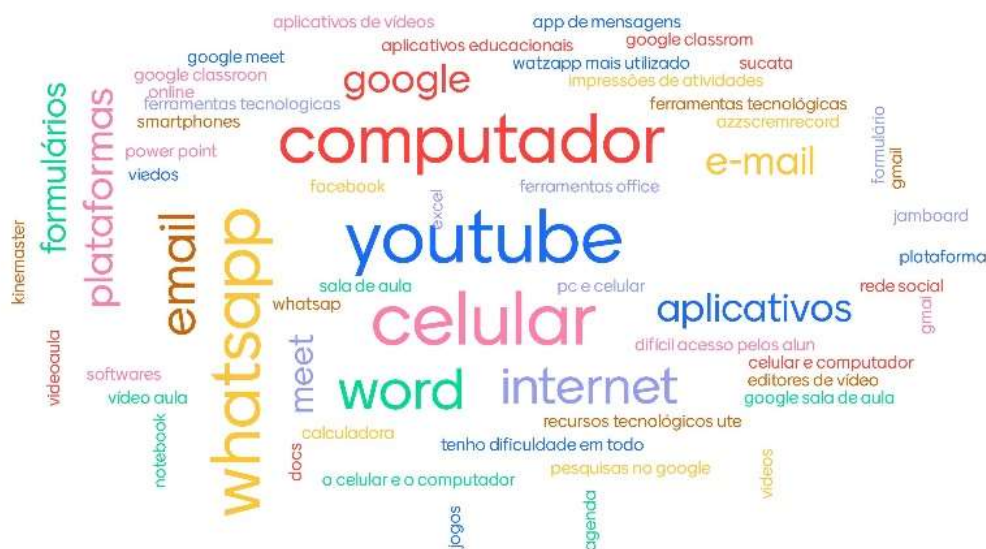
Observação: No município B, os gestores escolares que permaneceram no cargo/função, mudaram de escola. No município E, houve a reeleição do prefeito em exercício.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

### 5.2.5 Informações complementares resultantes da Capacitação aos Professores de Santo Antônio de Pádua

Já nas capacitações dos professores, foram utilizados igualmente o Google Meet e o “MENTIMETER”. Nesse primeiro encontro com os professores da rede Municipal de Educação de Santo Antônio de Pádua / RJ, tivemos a presença de 65 professores participantes. Mediante a primeira pergunta sobre “Quais os recursos tecnológicos úteis a eles para o exercício das atividades de ensino?”, obtivemos o seguinte resultado pelo Mentimeter, sendo estruturado como Nuvem de Palavras:

**FIGURA 29 – RESPOSTAS DOS PROFESSORES MUNICIPAIS**



FONTE: Obtida pelo MENTIMETER (2020).

Para os professores envolvidos na capacitação, figurou-se vários recursos tecnológicos como úteis ao exercício do magistério local. Os recursos tecnológicos mais evidenciados pela “Nuvem de Palavras” do Mentimeter foram: “Google, computador, Youtube, celular, Word, internet, aplicativos, e-mail, WhatsApp”. Também ocorreu as citações do Google Meet, rede social, formulário, Facebook, Classroom e calculadoras. (Respostas dos professores).

Para mais, quando os professores foram indagados sobre as “atividades com maior dificuldade tecnológica”, obtivemos as respostas conforme a Figura 30.

**FIGURA 30 – RESPOSTAS DOS PROFESSORES**



FONTE: Obtida pelo MENTIMETER (2020).

Ficou evidente, que as maiores dificuldades tecnológicas dos professores estavam concentradas nas atividades que envolviam a criação, gravação e edição de vídeos para as aulas remotas, dificuldades de montar as atividades de matemática que envolviam figuras geométricas e respostas diversas dos exercícios dessa disciplina, utilização do Google Meet, criação de jogos interativos e conteúdo online, criar e formatar questões de matemática no Documentos Google.

Nesse sentido, nota-se que as capacitações ministradas, trouxeram um alento aos gestores que estavam buscando alternativas para melhorar a administração escolar e pedagógica, além de uma formação básica aos professores sobre as ferramentas tecnológicas para o melhoramento de suas aulas em período de pandemia. Em suma, os gestores escolares ainda em pleno século XXI, possuem carências e falta de preparo para a execução de suas atividades funcionais que envolvam o uso das tecnologias digitais.

### 5.3 DESDOBRAMENTOS DAS CAPACITAÇÕES A OUTRAS LOCALIDADES (LAJE DO MURIAÉ E TANGUÁ)

O trabalho dissertativo que possuía como pretensões contribuir com o espaço Educacional voltado ao ensino das ferramentas Google para os gestores escolares municipais da cidade de Santo Antônio de Pádua – RJ, ganhou novas proporções atingindo novas localidades como Laje do Muriaé e Tanguá, ambas as cidades do Estado do Rio de Janeiro.

Na cidade de Laje do Muriaé, foi realizada uma parceria municipal entre a Secretaria de Educação e o TECGrupo, na pessoa do professor Daniel Costa de Paiva e o mestrando José Sergio Dias Page. Nessa parceria, foram beneficiados gestores e professores escolares que precisavam ampliar seus conhecimentos para oferecer um melhor trabalho administrativo, pedagógico e de ensino a comunidade escolar.

Nessa 2ª parceria estabelecida, com Laje do Muriaé – RJ, foram realizadas as capacitações que se estruturaram em 11 reuniões, para atender aos profissionais interessados em realiza-las, a pedido da Secretária Municipal de Educação local. Esses encontros se dividiram em dois dias na semana – segunda-feira e quinta-feira – nos horários de 16h às 18h.

**QUADRO 16 – CAPACITAÇÃO PARA PROFESSORES E GESTORES EM LAJE DO MURIAÉ**

DATA	FERRAMENTAS	PARTICIPANTES
02 /06	TECGrupo e GEGPádua (Levantamento das demandas de cada profissional e apresentação do grupo)	23
07/06 10/06	Agenda, Notícias e Tradutor	29
14/06 17/06	Gmail e Drive	25
21/06 24/06	Maps, Assistente e Extensões	21
28/06 01/07	Vídeos	22
05/07 08/07	Contatos, Tradutor e Alertas	17
12/07 15/07	Planilhas e Docs	18
19/07 22/07	Preparação de Aulas com o Youtube, Imagem, Pinterest e Slideshare	16
26/07 29/07	Formulários	12
02/08 05/08	Docs (documentos)	14
12/08	Encerramento (TECGrupo no Dia Mundial da Juventude)	53

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Para mais, como forma de resumir o trabalho realizado com a equipe educacional do município de Laje do Muriaé / RJ, elaborou-se o Quadro 16, com as datas dos encontros, ferramentas tecnológicas digitais oferecidas e o número de participantes envolvidos.

Já a 3ª parceria realizada, foi com uma ONG denominada “Casas das Irmãs” – Associação Missionária do Coração de Maria, na cidade de Tanguá – RJ. Essa instituição possui como meta contribuir com a comunidade local oferecendo às pessoas auxílio emocional, espiritual e promover capacitações que contribuam para recolocar a comunidade no mercado de



trabalho. Suas ações se voltam para a manutenção das ações sociais que visam resgatar a cidadania e a dignidade dos seres humanos. A partir daí, ocorreu essa parceria, durante a pandemia, para capacitar as pessoas da comunidade da ONG “Casas das Irmãs”, na intenção de recolocá-los no mercado de trabalho.

Em síntese, foram 11 encontros para as capacitações na ONG “Casa das Irmãs”, município de Tanguá / RJ, ficando estruturada conforme o Quadro 17, com datas de encontros, ferramentas tecnológicas digitais e participantes.

**QUADRO 17 – CAPACITAÇÃO PARA GESTORES, PROFESSORES E COMUNIDADE EM GERAL NA CIDADE DE TANGUÁ**

DATA	CONTEÚDO	PARTICIPANTES
03/08	Histórico dos grupos “TECGrupo” e “GEGPádua”, demandas dos participantes e cronograma dos encontros.	17
10/08	Gmail e Google Drive	17
17/08	Google Agenda, Notícias e Tradutor	12
24/08	Google Planilhas e Documentos	12
31/08	Google Documentos	10
07/09	Google Apresentações	06
14/09	Como trabalhar e fazer vídeos + postagens (Abertura e encerramento)	13
21/09	Preparação de materiais usando Youtube, Imagem, Pinterest e Slideshare.	09
28/09	Como usar e criar um Áudio, tira dúvidas Canva e Camtasia	09
05/10	Cursos grátis, Google Assistente e Extensões	09
12/10	Formulários	Gravado e postado no Youtube*
19/10	Encerramento dos encontros	09

\*Endereço do Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=o5vFMQCgjAQ&t=2461s>. Essa ferramenta Google foi repassada aos interessados em aprender a utilizá-la de maneira Assíncrona.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Portanto, em ambas as cidades, Laje do Muriaé e Tanguá (municípios do Rio de Janeiro), as parcerias aconteceram via Meet, de maneira síncrona, onde os participantes podiam tirar suas dúvidas, trocar ideias e contribuir para a condução do processo de ensino e aprendizagem das referidas ferramentas oferecidas nos encontros das capacitações. Além dos encontros síncronos, os participantes tinham como material de apoio para sanar as suas dúvidas, os vídeos gerados pelos encontros ocorridos durante a primeira capacitação com os gestores escolares e professores do município de Santo Antônio de Pádua – RJ, localizados no canal de Youtube do professor Daniel Costa de Paiva<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Disponível em <http://www.youtube.com/c/DanielCostadePaiva>

#### 5. 4. O SITE “REPOSITÓRIO TIRA-DÚVIDAS DE FERRAMENTAS GOOGLE”

**FIGURA 31: REPOSITÓRIO TIRA-DÚVIDAS DE FERRAMENTAS GOOGLE**



Fonte: Página criada pelo autor (2021). Disponível em: <https://sites.google.com/view/gestaotecgrupo/>.

O referido “**site**” foi um produto elaborado com base nas pesquisas desse trabalho dissertativo sobre a Gestão Escolar e o exercício funcional dos gestores nas atividades administrativas diárias. Foi utilizado como plataforma para a construção do Site, uma ferramenta do Google denominada “Google Sites” que fornece os subsídios técnicos necessários para se construir um site, agregando os elementos instrumentais necessários para a composição completa desse espaço para as pesquisas de um grupo educacional ou profissional, bastando que o site atenda às suas necessidades.

A finalidade deste “Site Educacional” é oferecer um ambiente que contenha vídeos instrumentais sobre as Ferramentas Google para uso dos gestores e eventuais profissionais da Educação que venham a possuir dúvidas de utilização das referidas ferramentas digitais em seu cotidiano de trabalho. Pretende-se com essa contribuição, reduzir o tempo de busca dos gestores em seu cotidiano administrativo, ofertando maior comodidade e automaticamente uma qualidade de vida aos profissionais que se beneficiarem desse espaço tecnológico, conseguindo uma redução do tempo gasto com as dúvidas inerentes ao uso sobre as ferramentas do Google.

Para mais, conforme já destacado na dissertação, a COVID-19 trouxe o isolamento social e com ela uma nova prática de trabalho que evidenciou o uso das Ferramentas Google para a comunicação e colaboração entre os gestores, professores, alunos, pais e órgãos

superiores da Educação. Ficou nítido, que apesar dos problemas sociais e econômicos encontrados em muitas famílias, as Ferramentas Google têm grande potencial para estabelecer uma nova rotina administrativa e pedagógica nas instituições públicas e privadas de ensino.

Os vídeos selecionados para o Site “Repositório” são conteúdos didáticos agregadores para as atividades cotidianas dessas ferramentas aos gestores e profissionais da Educação, vindo a contribuir para uma melhoria das suas funções em eventuais dúvidas durante o dia-a-dia da gestão escolar e práticas de ensino.

Durante a primeira capacitação com os gestores escolares do município de Santo Antônio de Pádua – RJ, foram oferecidos uma listagem de vídeos sobre as ferramentas Google instituídas nos encontros semanais, pelo Google Forms. Nesse formulário existia a possibilidade de uma validação dos vídeos oferecidos, sendo selecionado o material audiovisual que mais agregasse qualidade aos trabalhos administrativos e pedagógicos dos profissionais da Educação para a construção do repositório. Em cada vídeo apresentado, existia a pergunta, como demonstrado no Quadro 18.

**QUADRO 18 – OPÇÕES PARA SELECIONAR VÍDEOS SOBRE AS FERRAMENTAS GOOGLE PARA COMPOR UM REPOSITÓRIO PARA A EDUCAÇÃO**

Em relação aos vídeos escolha todas as opções que considera adequadas:					
Assisti	Não assisti	Gostei	Não gostei	É útil para mim	Não é útil para mim
Você sugere algum vídeo do “****”? Favor indicar o endereço completo abaixo.					
Espaço Livre para comentário:					

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Para mais, o Site traz o tempo de utilização de cada vídeo juntamente com as principais ações que o Gestor precisa saber, não necessitando assistir a todo o vídeo, mas sim, fragmentos pontuais de suas dúvidas, auxiliando de maneira fácil e rápida para a aprendizagem em questão. Adicionalmente, esses vídeos possuem a intenção de contribuir não somente com o trabalho dos profissionais escolares, mas também em qualquer setor de trabalho que necessite conhecer mais sobre o uso das ferramentas Google para melhorar seu trabalho colaborativo, integrativo e de comunicação.

FIGURA 32: IMAGEM DOS VÍDEOS NO REPOSITÓRIO



Fonte: <https://sites.google.com/view/gestaotecgrupo/>. Elaborado pelo autor (2021).

Assim, para organizar os vídeos selecionados, o Site se estrutura da seguinte maneira:

- Página inicial: “**Repositório Tira-Dúvidas de Ferramentas Google**”. Na página inicial, sua interface explica o site, sua importância para os gestores escolares, registra os autores do site, a indicação e acesso do Youtube do prof. Daniel Costa de Paiva (com vídeos sobre as ferramentas Google geradas pelas capacitações realizadas em parceria com a Secretaria de Santo Antônio de Pádua e Laje do Muriaé). No canto superior direito, existem as abas de navegação do site “Início” e “Ferramentas”.

- Ao acessar a aba “Início”, os visitantes irão conseguir verificar as capacitações que foram realizadas durante o Mestrado aos gestores e profissionais da Educação, com as Secretarias Municipais de Santo Antônio de Pádua (2020), Laje do Muriaé (2021) e a ONG “Casa das Irmãs” em Tanguá/RJ (2021). Nessa aba início, os visitantes também poderão encontrar as parcerias do TECGrupo realizadas com os municípios acima citados e as Publicações dos membros do TECGrupo.

- Já na aba “Ferramentas”, os interessados serão direcionados as 25 ferramentas do Google que estão catalogadas no Site. Em cada seção, os visitantes podem navegar de maneira autônoma devido aos botões e links atrelados aos nomes de cada ferramenta. Além disso, os interessados no site, podem deixar sua opinião, avaliação, sugestões sobre o site e o interesse em realizar as capacitações na sua escola ou município sobre as ferramentas do Google, em um

botão [ [Clique aqui para deixar suas dúvidas, avaliação e sugestões!](#) ] que está presente em todas as interfaces do site a partir desta aba. Outro ponto de destaque nessa aba do site, se configura no tópico de funções, indicando as especificidades da funcionalidade de cada vídeo, marcando o tempo que o usuário irá assistir para aprender sobre o assunto desejado.

Quando o usuário acessar uma ferramenta Google específica no site e quiser visualizar outra, pode clicar na palavra “Ferramentas” que está em destaque no início de cada tela, facilitando assim a rotatividade e visualização dos vídeos contidos no site.

**FIGURA 33: BUSCA POR OUTRAS FERRAMENTAS**



Fonte: Imagem do site elaborado pelo autor (2021).  
Disponível em: <https://sites.google.com/view/gestaotecgrupo/>.

Os vídeos do Site foram organizados seguindo essa ordem: Agenda, Alertas, Apresentações, Assistente, Blogger, Chrome Extensions, Contatos, Documentos, Drive, Evernote, Formulários (Forms), Fotos, Gmail, Hangouts, Imagens, Jamboard, Keep, Maps, Meet, Notícias, Pesquisas, Planilhas, Sala de Aula (Classroom), Tradutor e Youtube. Para cada tópico apontado, foram disponibilizados vídeos que atendessem as necessidades dos gestores e profissionais da Educação.

Levando em conta as consultas realizadas em busca de vídeos, que contemplassem as necessidades dos gestores e demais profissionais da Educação, foi efetuada uma seleção. O Quadro 19 apresenta a seleção referida.

**QUADRO 19 – RELAÇÃO ÚNICA COM OS VÍDEOS USADOS NO SITE DE FERRAMENTAS GOOGLE PARA COMPOSIÇÃO DO REPOSITÓRIO**

<b>FERRAMENTA</b>	<b>ORGANIZAR</b>	<b>CRIAR</b>
<b>Agenda</b>	(PAIVA, 2021f, MOITA, 2017b, 2017d, CAMPOS, 2018a, 2019a, 2019b)	(MOITA, 2017a, 2017c, 2017e)
<b>Alertas</b>	(PAIVA, 2021a, DIGITAL TIPS, 2015, ESTRATEGIAS DIGITAIS, 2020, SALADEAULA30, 2018)	(ESTRATÉGIAS DIGITAIS, 2020, PAIVA, 2021a, SALADEAULA30, 2018)
<b>Apresentações</b>	(PROFESSOR VIDAL, 2018b, INSTITUTO PARAMITAS, 2018c, 2018d)	(INSTITUTO PARAMITAS, 2018a, PROFESSOR VIDAL, 2018b, PROF. JUKA, 2020)
<b>Assistente</b>	(PAIVA, 2021e, CARVALHO, 2020, CONECTADO, 2018, TETEU TUTORS, 2018b)	(PAIVA, 2021e, CARVALHO, 2020, CONECTADO, 2018)
<b>Blogger</b>	(CRIANDO COM BLOGGER, 2017c, 2017f, 2017h, MAIS CURSOS ONLINE, 2014)	(CRIANDO COM BLOGGER, 2017a, 2017b, 2017d, 2017e, 2017g)
<b>Chrome Extensions</b>	(PAIVA, 2021e, CAMPOS, 2020a, PROGRAMADOR BR, 2018)	(PAIVA, 2021e, CAMPOS, 2020a, PROGRAMADOR BR, 2018)
<b>Contatos</b>	(CAMPOS, 2020b, EU QUERO ESSA DICA!, 2021, INSTRUTOR CARLOS, 2021)	(EU QUERO ESSA DICA!, 2021, INSTRUTOR CARLOS, 2021)
<b>Documentos (Docs)</b>	(PAIVA, 2021a, PROFESSOR VIDAL, 2018c, GETEDU, 2017e, 2017h, 2017i, 2017k, 2017m, 2017n)	(PAIVA, 2021a, GETEDU, 2017a, 2017l, RAMOS, 2016)
<b>Drive</b>	(PAIVA, 2021g, PROFESSOR VIDAL, 2018d, ACELERAÇÃO DIGITAL, 2017, CURSO RÁPIDO, 2020b, WELINGTON TUTORIAIS, 2017, ME ENSINA, 2019)	(ACELERAÇÃO DIGITAL, 2017, HYPERDRIVE TUTORIAIS, 2017, MAIS CURSOS ONLINE, 2017)
<b>Evernote</b>	(CAMPOS, 2018b, 2018c, 2020)	(CAMPOS, 2018b, 2020, ELEFICIENTE, 2020)
<b>Formulário (Forms)</b>	(PAIVA, 2021d, PROFESSOR VIDAL, 2018e, GETEDU, 2017b, 2017c, 2017d, 2017o, 2017r, NTE VILHENA, 2019c, 2019e, INSTITUTO PARAMITAS, 2018b, THE BEST PROFESSOR, 2020)	(GETEDU, 2017f, 2017g, NTE VILHENA, 2019a, 2019b, 2019d)
<b>Fotos</b>	(CAMPOS, 2019c, DESCOMPLICANDO, 2018, ROCHA, 2020)	(CAMPOS, 2019c, SUPER DICAS DIGITAIS, 2018, RATO ADCC, 2019)
<b>Gmail</b>	(PAIVA, 2021g, CURSO RÁPIDO, 2015, TECMUNDO, 2012, TETEU TUTORS, 2018a)	(PAIVA, 2021g, PROFESSOR VIDAL, 2018a, PENA, 2021)
<b>Hangouts</b>	(DANTAS, 2018, GETEDU, 2017p, CAMPOS, 2020b, UFF, 2020)	(CAMPOS, 2020b, GETEDU, 2017j, UFF, 2020)
<b>Imagens</b>	(PAIVA, 2021h, DEIXO A DICA, 2019, CLUBE DO DESIGN, 2020, CANAL DICAS ONLINE GRÁTIS, 2020)	-
<b>Jamboard</b>	(PRI GEO, 2021, CAMPOS, 2020c, MOLINAR, 2020)	(PRI GEO, 2021, CAMPOS, 2020c, MOLINAR, 2020)
<b>Keep</b>	(CHARBE, 2020, CAMPOS, 2017, TECLE, 2016, GETEDU, 2017q)	(CAMPOS, 2017, CHARBE, 2020, TECLE, 2016)
<b>Maps (Mapas)</b>	(PAIVA, 2021e, TECNOLOGIA E EDUCAÇÃO, 2014, OLHAR DIGITAL, 2018, POSITIVO, 2019, SANTOS, 2019)	(POSITIVO, 2019, TECNOLOGIA E EDUCAÇÃO, 2014, SANTOS, 2019)
<b>Meet</b>	(PAIVA, 2021i, IEP3 UNESP, 2020, MENTOR, 2020c, 2020d, CURSO RÁPIDO, 2020a)	(MENTOR, 2020a, 2020b, MOREIRA, 2021)
Continua ...		

... Continuação.		
<b>Notícias</b>	(PROFESSOR VIDAL, 2018g, FABYAN STORE IMPORTS, 2010, RATO ADCC, 2018, TURCHIELLO, 2020)	-
<b>Pesquisas, Livros e Expeditions</b>	(SOCRÁTICA PORTUGUÊS, 2019, PROFESSOR VIDAL, 2018f, SISQUALIS, 2016)	-
<b>Planilhas</b>	(PAIVA, 2021b, PROFESSOR VIDAL, 2018h, WEBDESIGN EM FOCO, 2019a, 2019b, 2019c, TROVATO, 2014a, 2014b)	(DIGITAL TIPS, 2017, PAIVA, 2021b, PROFESSOR VIDAL, 2018h)
<b>Classroom (Sala de Aula)</b>	(CÂNDIDO, 2019b, 2019c, 2019e, 2020, PAIVA, 2021c)	(CÂNDIDO, 2019a, 2019d, 2019f, QUEIROGA, 2020)
<b>Tradutor</b>	(PROFESSOR VIDAL, 2018i, TEACHER TARCIO, 2017, RICARDINHONET, 2017, ROGER MISTER M, 2020)	-
<b>Youtube</b>	(PAIVA, 2021h, FRANCO, 2019, DICAS PARA YOUTUBERS, 2014, AVELLAR, 2020)	(AVELLAR, 2020, DICAS PARA YOUTUBERS, 2014, FRANCO, 2018)

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O diferencial deste Site se encontra na redução de tempo disponibilizado pelos gestores escolares em dúvidas que venham a ter sobre as referidas ferramentas que forem utilizar. Esses profissionais da Educação poderão visitar o site, escolher a ferramenta que estão com dúvidas e clicar nas indicações dos vídeos que irão contribuir para sanar seus problemas. Além dos vídeos específicos e separados por assuntos com tempo de duração em cada um deles, o site estabelece um vínculo com o Youtube do prof. Daniel Costa de Paiva, podendo encontrar os vídeos que foram gravados durante as capacitações com os gestores, dentre outros vídeos de grande relevância para a qualificação constante dos profissionais da Educação.

Para mais, o site possui sua estrutura baseada no seguinte consolidado, levando em conta o número de vídeos por Ferramentas Google com as funcionalidades necessárias para a usabilidade do Site, conforme a tabela 3 abaixo:

**TABELA 3: QUANTIDADE DE VÍDEOS POR FERRAMENTA/FUNÇÃO**

FERRAMENTAS	VÍDEOS	CRIAR	TELA	CONFIGURAÇÃO	OUTRAS FUNCIONALIDADES
<b>Agenda</b>	09	05	05	04	07
<b>Alertas</b>	04	03	03	03	04
<b>Apresentações</b>	05	03	03	03	03
<b>Assistente</b>	04	03	03	03	03
<b>Blogger</b>	09	03	03	05	04
<b>Chrome Extensions</b>	03	03	03	03	03
<b>Contatos</b>	03	03	03	03	03
<b>Documentos (Docs)</b>	11	03	03	03	05
<b>Drive</b>	08	03	03	04	06
<b>Evernote</b>	04	03	03	03	03
<b>Formulário (Forms)</b>	16	05	03	04	11
<b>Fotos</b>	05	03	03	03	03
<b>Gmail</b>	06	03	03	06	04
<b>Hangouts</b>	05	03	03	03	03
<b>Imagens</b>	04	-	03	03	03
<b>Jamboard</b>	03	03	03	03	03
<b>Keep</b>	04	03	03	03	03
<b>Maps (Mapas)</b>	05	03	03	03	03
<b>Meet</b>	08	03	03	03	03
<b>Notícias</b>	04	-	03	03	03
<b>Pesquisas, Livros e Expeditions</b>	03	-	03	03	03
<b>Google Planilhas</b>	08	03	03	04	04
<b>Classroom</b>	09	03	03	04	03
<b>Tradutor</b>	04	-	03	03	03
<b>Youtube</b>	05	03	03	03	03

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

Baseado na tabela 3, nota-se que as funcionalidades discriminadas no Site das Ferramentas Google, permitem que qualquer pessoa leiga sobre as respectivas ferramentas consiga assistir aos vídeos e posteriormente executar as funções em suas atividades básicas na Gestão Escolar ou qualquer outra área que necessite do uso das ferramentas contidas no Site.

Desse modo, o site se torna um recurso digital capaz de circular o seu conteúdo aos interessados sobre o assunto “Ferramentas Google”. Esse recurso será atualizado, na medida em que novas capacitações forem sendo realizadas, novos feedbacks forem sendo feito e as sugestões de novos vídeos forem acontecendo no site. Os vídeos lá catalogados foram selecionados com o objetivo de atender as principais demandas encontradas durante as capacitações, podendo oportunizar uma melhor qualidade de vida aos gestores do ensino público e privado.



## 5.5 FORMULÁRIO

A empresa Google fornece aos usuários interessados em criar questionários para entrevistas, fazer avaliações e provas, jogos educativos, ficha de presença de reuniões, levantamento de opiniões e criar convites, uma ferramenta digital chamada de Google Formulário. Essa tecnologia possui vários recursos com possibilidades de construções de formulários que auxilie as atividades colaborativas, avaliativas e pesquisas de opiniões aos mais diversos públicos em uma sociedade.

É um formulário que, após sua elaboração, pode ser distribuído por meio de um endereço eletrônico, não precisando do contato físico com os participantes no período de pandemia. Ao preencher o formulário, os participantes enviam suas respostas que são armazenadas pelo Google Forms, diretamente no Drive, ambiente de arquivamento em nuvem, evitando a perda dos dados colhidos.

Ademais, essa ferramenta Google Forms, nos permite agrupar os dados obtidos, contribuindo para formular gráficos e tabelas de apresentações que podem ser analisados mediante o cumprimento dos objetivos que foram propostos pela pesquisa realizada.

Com a finalidade de consolidar o trabalho realizado, foi elaborado um extenso questionário, disponível no Apêndice I. Este possui 52 itens, distribuídos em questões de múltipla escolha e abertas aos respondentes do instrumento. Em maiores detalhes, o formulário foi dividido como pode ser visto no Quadro 20.

**QUADRO 20: DIVISÃO DAS QUESTÕES FORMULÁRIOS.**

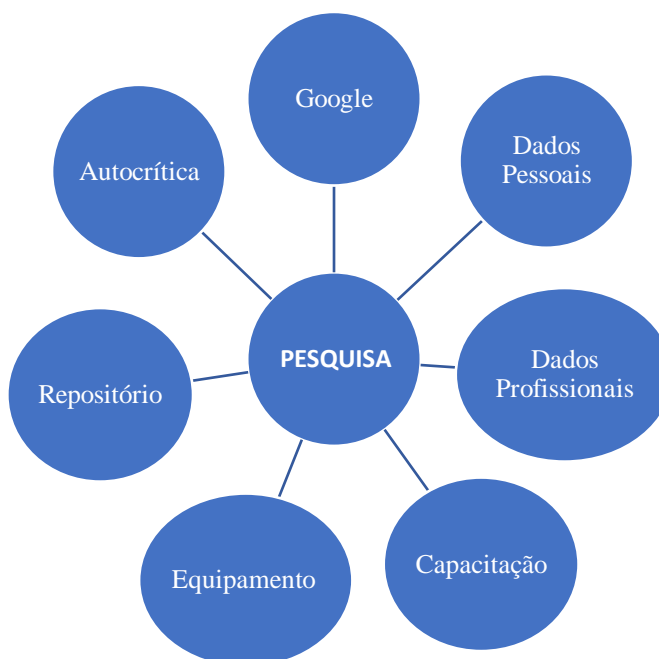
SEÇÃO	ASSUNTOS	Nº DE QUESTÕES
1	E-mail dos gestores	01
2	Identificação Pessoal	10
3	Identificação Profissional	31
4	Repositório “Tira-Dúvidas de Ferramentas Google”	4
5	Autocrítica do trabalho sobre a Gestão Escolar e a tecnologia	6

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Inquestionavelmente o caminho percorrido até a formulação desse questionário se pautou em vários instrumentos de escuta, referenciais bibliográficos e práticas que possibilitaram uma elaboração de questões reflexivas e que trouxeram à sociedade um novo conhecimento pautado nas ações e práticas administrativas, pedagógicas e de ensino dos profissionais envolvidos na gestão escolar.

A escolha foi por uma pesquisa considerando a estrutura da Figura 34, de modo a compor uma base de dados sólida que possibilite decisões assertivas para os próximos passos nas pesquisas voltadas à gestão escolar.

**FIGURA 34: ESTRUTURA DA PESQUISA - FORMULÁRIO**



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Esse tipo de instrumento de verificação, o questionário, contribuiu para o levantamento de informações que compõem a identificação das necessidades e problemas enfrentados pelos gestores escolares sobre as funções de cada ferramenta, sua aderência às atividades administrativas e pedagógicas executadas no cotidiano, a importância utilitária do repositório criado para as funções administrativas, além de exprimir os anseios de uma profissão que na maioria das vezes, se constitui em cargos de confiança nas prefeituras brasileiras.

Após a execução dessa etapa, serão analisados e codificados os resultados obtidos, sempre na manutenção do sigilo das respostas dos sujeitos pesquisados. A veracidade das respostas é uma preocupação da pesquisa, sendo estas divulgadas para preencher as lacunas percebidas durante o levantamento bibliográfico. Como processo final, será realizado o entrelaçamento dos resultados obtidos pelo questionário com as anotações e lacunas deixadas pelas referências que deram o suporte a pesquisa.

Desta forma, adianta-se, porém, que as capacitações sobre as Ferramentas Digitais Google auxiliaram os gestores escolares que estão vivendo num século onde o tempo, marcado pelas incertezas e dificuldades, se torna precioso e reflexivo. Os gestores escolares necessitam desenvolver suas habilidades, as quais são primordiais para acompanhar as múltiplas atividades

escolares, que vão dos planejamentos e distribuições funcionais até ações diretivas que marcam a produção dos atos de caráter pedagógico-administrativo. O gestor bem qualificado conseguirá ter uma visão ampla para atuar na organização física e pedagógica da escola, propondo planejamentos e incentivando sua equipe a crescer junta com a aquisição de conhecimentos para o bom funcionamento da escola.

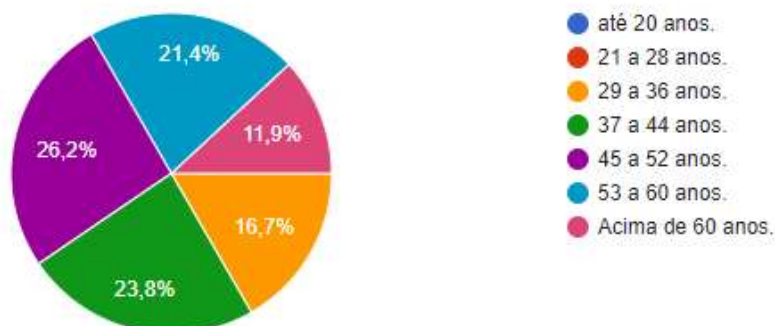
### **5. 5. 1 Análise das respostas do Formulário/Questionário**

A construção das questões propostas no questionário visou colher dados / informações que elucidem os questionamentos realizados pelo problema norteador deste trabalho dissertativo sobre a Gestão Escolar e o uso da tecnologia “Como a gestão escolar pode ser auxiliada pelos recursos Google na administração da escola?”.

Para mais, essas questões visam atender ao levantamento de dados que incluem a demanda oriunda do início das capacitações dos gestores que se preocupavam com os seus professores e equipe que compõem a sua gestão. No mais, com a aplicação do questionário, levantamos dados úteis para refletirmos sobre as lacunas existentes nas proposições dos objetivos gerais e específicos quanto à gestão escolar de Santo Antônio de Pádua e região.

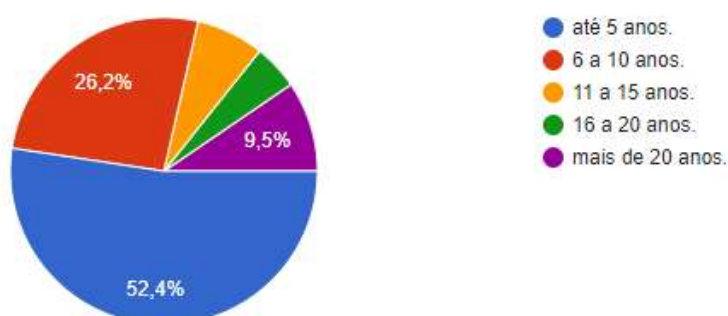
No tocante geral, foram obtidas 42 respostas de profissionais ligados a Gestão Escolar da região. Essas respostas alcançadas vêm de encontro com as realidades socioeconômicas, de formação, tecnológicas, pessoais e profissionais dos entrevistados, buscando alcançar um perfil dos gestores escolares de níveis municipal, estadual, federal e particulares de Santo Antônio de Pádua e do entorno. Além disso, esses profissionais da educação, expuseram sobre seus conhecimentos tecnológicos, seu aprendizado em capacitações tecnológicas, suas principais ações e preocupações em tempos de pandemia, com respostas que irão dar sentido ao atual momento vivenciado pelos profissionais da administração escolar.

De acordo com a pesquisa realizada, os gestores apresentam perfis que demonstram uma renovação dos profissionais na gestão, pois quando mencionamos sobre essa função administrativa, ainda existe por grande parte da comunidade uma associação aos profissionais mais experientes e em fim de carreira do magistério.

**GRÁFICO 1: IDADE DO (A) GESTOR (A) ESCOLAR**

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Conforme demonstra o gráfico obtido, 5 profissionais estão acima dos 60 anos (11,9%), 9 gestores correspondem à idade entre 53 a 60 anos (21,4%). Os demais profissionais da gestão escolar se encontram abaixo dos 52 anos, somando 66,7% dos sujeitos analisados (26,2% estão com a idade entre 45 a 52 anos, 23,8% possui uma idade média entre 37 a 44 anos e 16,7% com uma idade variável entre 29 a 36 anos).

**GRÁFICO 2: TEMPO COMO GESTOR ESCOLAR**

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Ao realizar a pergunta “Quanto tempo como gestor escolar?”, foram obtidos os dados conforme apresentados no Gráfico 2.

Esses dados analisados juntamente com a questão anterior, confirmam que as funções administrativas e pedagógicas que compõem a Gestão Escolar estão se renovando nos últimos anos, devido às demonstrações de idade representada na 1ª análise realizada e agora nesse 2º gráfico, onde 52,4% representam profissionais com até 5 anos na função administrativa, 26,2% compreendendo os sujeitos com 6 a 10 anos de atividades na Gestão Escolar. Os demais

profissionais ligados a Gestão correspondem aos 21,4%, que trabalham a mais de 11 anos na escola exercendo suas atividades laborais.

A próxima questão analisada “Tipo de Graduação que você concluiu?”, buscou-se analisar a formação básica dos sujeitos que compõem a administração dos espaços escolares. Como resultados dessa questão, obtiveram-se as seguintes porcentagens:

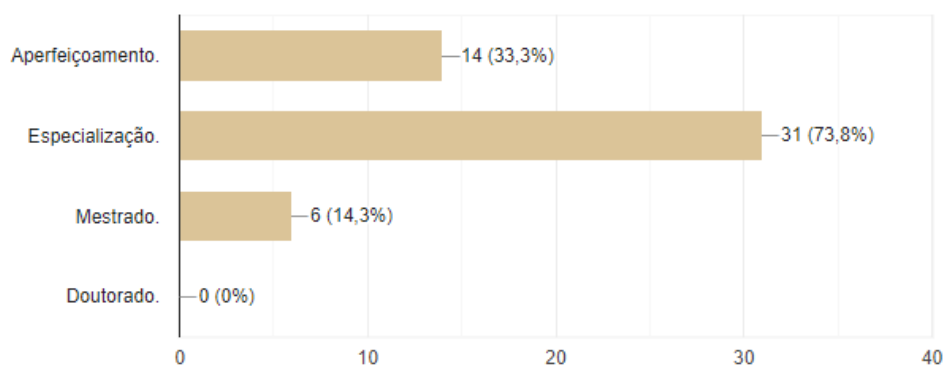
**QUADRO 21: TIPOS DE GRADUAÇÃO REALIZADO PELOS GESTORES**

PORCENTAGEM	CURSOS
<b>69,1%</b>	Licenciaturas Curtas e Plenas.
<b>30,9%</b>	Outros cursos superiores e Bacharelado

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Para mais, dos gestores escolares que assinalaram a opção Licenciaturas Curtas e Plenas, 14,3% são em Linguagens, 9,5% correspondem às licenciaturas em Matemática e Física, 4,8% correspondem às licenciaturas em Ciências Biológicas, 19% correspondem às licenciaturas em Ciências Humanas e 21,5% das licenciaturas apontadas correspondem aos formados em Pedagogia.

**GRÁFICO 3: CURSOS DE APERFEIÇOAMENTO, ESPECIALIZAÇÃO, MESTRADO E DOUTORADO**



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

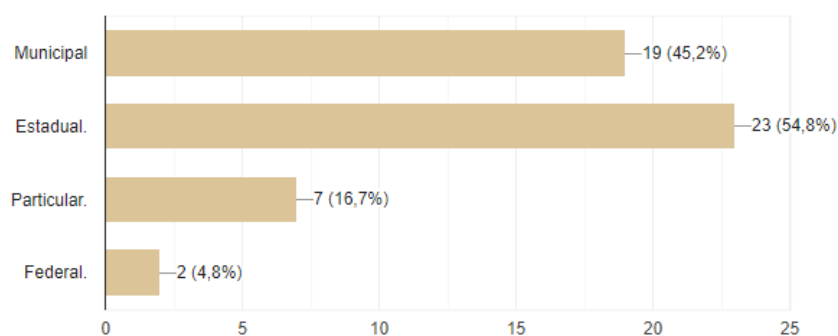
Ao serem questionados sobre a realização de algum curso de aperfeiçoamento, Mestrado ou Doutorado, obtiveram-se os dados conforme apresentados no Gráfico 3.

Ademais, nota-se que os profissionais ligados a gestão, estão sempre buscando se qualificar para exercer suas atividades de maneira mais eficiente. Dos 42 profissionais que responderam ao questionário, 33,3% fizeram algum tipo de aperfeiçoamento, 73,8% apresentam algum tipo de especialização na área da Educação e 14,3% responderam que possui um Mestrado, não tendo nenhum que realizou um Doutorado. Como resultado final, desta

questão proposta, sinalizamos que 29 profissionais (69%) afirmaram que já fizeram um curso sobre Gestão Escolar, sendo os demais cursos ligados à área de Educação, Ensino e qualificações disciplinares de sua formação de origem.

Nas questões apontadas como típicas do campo de identificação profissional, buscou-se identificar em quais esferas de governo os gestores trabalhavam, tendo os resultados, conforme o Gráfico 4.

**GRÁFICO 4: ATUAÇÃO EM QUAIS TIPOS DE ESCOLA**

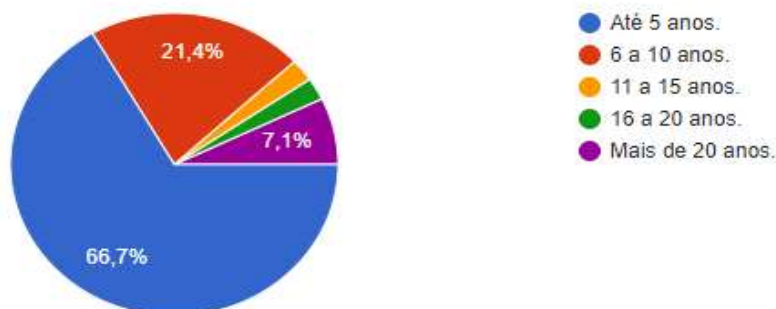


Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Indubitavelmente, dentre os profissionais pesquisados, nota-se que estes possuem atividades educacionais ligadas a Gestão Escolar e à docência nas esferas públicas e privadas de ensino. Assim, segundo os dados obtidos, 45,2% dos gestores atuam em escolas Municipais, 54,8% estão em escolas Estaduais, 16,7% em escolas Particulares e apenas 4,8% atuam em escolas Federais. Esses gestores também complementam suas atividades laborais em outras esferas, exercendo funções de docência, por exemplo.

Desses profissionais que compõem a gestão escolar, 27 são diretores (64,3%), 3 exercem a função de diretores adjuntos (7,1%), 3 são secretários escolares (7,1%) e os demais compõem os cargos de coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais e supervisores de ensino, totalizando 21,5% dos envolvidos nas questões analisadas.

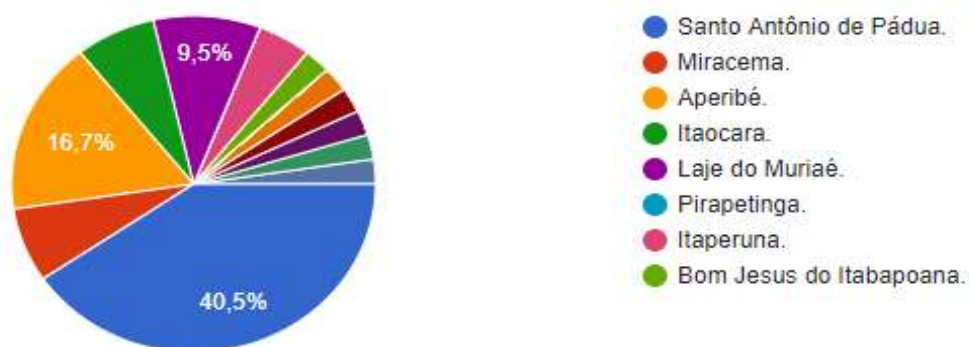
Ao serem perguntados sobre “Tempo como gestor na escola atual”, a maior parte dos profissionais ligados a Gestão responderam que assumiram a função nos últimos 5 anos, representando 66,7% dos administradores escolares.

**GRÁFICO 5: TEMPO COMO GESTOR NA ESCOLA ATUAL**

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Esses dados obtidos, mostram que nos últimos 5 anos, existiram uma variação significativa nas substituições dos gestores ligados à administração escolar, oportunizando novos profissionais da Educação a ingressarem nas práticas decorrentes da Gestão do espaço de aprendizagem. Os demais profissionais, 21,4% estão na escola atual no período entre 6 a 10 anos, tendo somente 4,8% dos profissionais em um período de 11 a 20 anos e 7,1% dos envolvidos estão na escola atual a mais de 20 anos.

Os gestores escolares ao responderem o questionário foram perguntados sobre “Cidade onde é Gestor (a) Escolar”, tendo como principais respostas representadas no Gráfico 6.

**GRÁFICO 6: CIDADE ONDE É GESTOR (A) ESCOLAR**

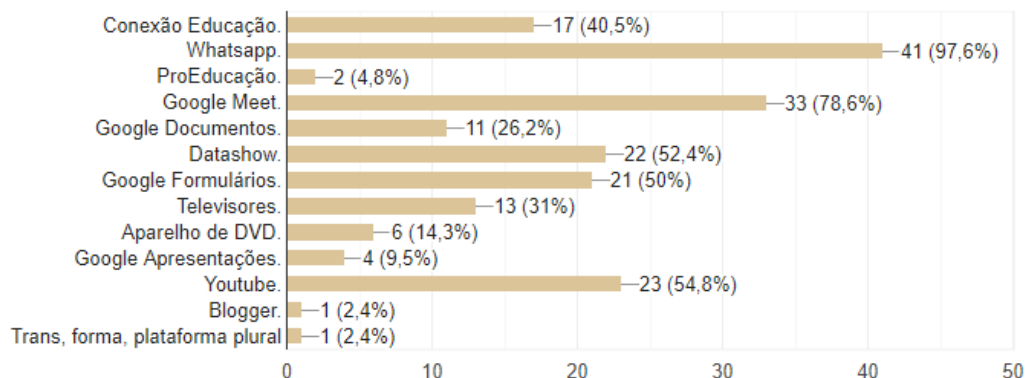
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O Gráfico 6 demonstrou que a maioria dos gestores respondentes ao formulário exercem suas atividades administrativas em Santo Antônio de Pádua – RJ (40,5%), Aperibé – RJ (16,7%), Laje do Muriaé – RJ (9,5%), Miracema – RJ (7,1%) e Itaocara – RJ (7,1%). Os demais

gestores educacionais (19,1%) que responderam ao questionário são de outras cidades do nosso Estado e até mesmo de outros estados do Brasil.

Em seguida, os gestores educacionais foram indagados sobre “Quais as tecnologias mais usadas por vocês no exercício da profissão de gestores?”, obtivemos os resultados apresentados no Gráfico 6.

**GRÁFICO 7: TECNOLOGIAS MAIS USADAS PELOS GESTORES NO EXERCÍCIO DA PROFISSÃO**



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Ao verificar o gráfico, nota-se que as 6 tecnologias mais usadas pelos profissionais ligados à Gestão Escolar, são o Whatsapp (97,6%), Google Meet (78,6%), Youtube (54,8%), Datashow (52,4%), Google Formulários (50%) e o Conexão Educação (40,5%). O Conexão Educação é um software utilizado somente pelos gestores estaduais da SEEDUC-RJ (Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro), permitindo aos profissionais da Educação administrar a vida bimestral dos alunos que vai da matrícula, notas e frequência até a elaboração de mapas para ajustar a situação do estudante sobre evasões e permanências educacionais.

Ao avaliar a pergunta: “Quais funções na Gestão Escolar que mais demandavam tempo para a realização antes da pandemia da COVID-19?”, chegou-se ao resultado apresentado na Tabela 4.



**TABELA 4: FUNÇÕES DOS GESTORES QUE MAIS DEMANDAM TEMPO PARA SEREM REALIZADAS ANTES DA PANDEMIA DA COVID-19**

<b>FUNÇÕES</b>	<b>0 A 1H</b>	<b>1 A 3H</b>	<b>3 A 5H</b>	<b>5 A 10H</b>	<b>ACIMA DE 10H</b>
<b>Elaboração de reuniões</b>	07	26	07	02	-
<b>Conselho de Classe</b>	03	18	16	05	-
<b>Prestação de Contas</b>	08	06	15	06	07
<b>Reunião de Pais</b>	08	19	11	04	-
<b>Conservação do Patrimônio Escolar</b>	13	17	09	03	-
<b>Controle da Merenda Escolar</b>	15	15	08	03	01
<b>Cumprimento da carga horária dos funcionários em geral</b>	16	15	07	04	-
<b>Reunião com a Regional / Secretaria de Educação</b>	07	18	13	04	-
<b>Reunião para alinhamento pedagógico (Orientador (a) Educacional, coordenador (a) e GIDE)</b>	04	21	11	05	01

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Esse quadro demonstra que 26 profissionais responderam que gastam de 1h a 3 h para preparar as suas reuniões escolares (61,9%). Existe um equilíbrio no gasto de tempo para a realização dos Conselhos de Classes, onde 34 profissionais marcaram as opções de 1h a 3 h e de 3h até 5 horas (80,9%). Quando nos referimos à prestação de contas, 15 gestores marcaram a opção de 3h às 5h (35,7%). Já para as reuniões de pais, tivemos 19 profissionais que optaram por 1h a 3h (45,2%), na conservação do patrimônio escolar e o controle de merendas, a métrica estabelecida pelos gestores foram um gasto de tempo existente entre 0h a 3h, com 30 gestores optantes (71,4%) e o cumprimento da carga horária dos funcionários demandavam de 0h a 3h de tempo gasto pelos gestores, com 31 profissionais que assinalaram esse tempo (73,8%).

Esse quadro ainda nos apresenta que os gestores gastam uma média de 1h a 3h (18 gestores) para realizarem reuniões com a Regional de Educação ou Secretária de Educação Municipal, totalizando 42,8% dos sujeitos respondentes e de 3h a 5h (13 gestores), totalizando 30,9% dos que responderam. Ainda temos como resultado, 21 gestores que gastam de 1h a 3h para a realização das reuniões de alinhamento pedagógico.

Para mais, as respostas da pergunta “Quais suas funções na Gestão Escolar que mais demandam tempo para a realização atualmente?”, geraram o seguinte resultado:

**TABELA 5: FUNÇÕES NA GESTÃO ESCOLAR QUE MAIS DEMANDAM TEMPO PARA A REALIZAÇÃO ATUALMENTE**

<b>FUNÇÕES</b>	<b>0 A 1H</b>	<b>1 A 3H</b>	<b>3 A 5H</b>	<b>5 A 10H</b>	<b>ACIMA DE 10H</b>
<b>Elaboração de reuniões</b>	11	18	12	01	-
<b>Conselho de Classe</b>	01	22	17	02	-
<b>Prestação de Contas</b>	11	08	11	07	05
<b>Reunião de Pais</b>	09	19	13	01	-
<b>Conservação do Patrimônio Escolar</b>	17	17	04	04	-
<b>Controle da Merenda Escolar</b>	18	13	07	04	-
<b>Cumprimento da carga horária dos funcionários em geral</b>	18	16	05	02	01
<b>Reunião com a Regional / Secretaria de Educação</b>	06	22	10	04	-
<b>Reunião para alinhamento pedagógico (Orientador (a) Educacional, coordenador (a) e GIDE)</b>	08	15	15	03	01

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A Tabela 5 representa a existência de funções executadas pelos gestores escolares em uma média aproximada de tempo usada para a execução das tarefas. Aqui, nota-se que atualmente os gestores escolares possuem uma demanda de atividades que possuem uma média de tempo para a sua execução que varia entre 0 a 5h, segundo os sujeitos envolvidos. Segundo levantamento realizado, menos de 9,5% possuem atividades que levam mais de 5h, com destaque para as prestações de contas que foram apontadas por 16,6% dos gestores gastando de 5h a 10h para sua realização e 11,9%, apontando que gastam um tempo superior a 10h para a sua concretização.

Outra questão de importância para essa pesquisa dissertativa está na questão “Você, gestor (a), já utilizava as ferramentas Google em seus afazeres diários antes da pandemia da COVID-19?”, conforme demonstra a Tabela 6.

**TABELA 6: SE O GESTOR ESCOLAR JÁ UTILIZAVA AS FERRAMENTAS GOOGLE ANTES DA PANDEMIA**

FERRAMENTA	CONHECIA, MAS NÃO UTILIZAVA	CONHECIA E UTILIZAVA POUCO	CONHECIA E UTILIZAVA MUITO	NÃO CONHECIA
Agenda	19	06	05	12
Alertas	17	08	02	15
Apresentações	17	08	03	14
Assistente	19	06	-	17
Blogger	19	08	-	15
Chrome Extensions	21	08	-	13
Google Contatos	18	11	06	07
Documentos (Docs)	16	14	06	06
Drive	16	15	08	03
Evernote	19	04	01	18
Formulário (Forms)	14	18	04	06
Fotos	10	12	17	03
Gmail	05	08	26	03
Hangouts	17	08	02	15
Imagens	10	13	11	08
Jamboard	14	08	-	20
Keep	17	06	-	19
Maps (Mapas)	09	17	09	07
Meet	17	12	03	10
Notícias	16	11	08	07
Pesquisas	09	10	16	07
Planilhas	11	15	06	10
Classroom (Sala de Aula)	17	08	04	13
Tradutor	14	16	11	01
Youtube	08	11	18	05

Fonte: Elaborado autor (2021)

Nela pode ser visto que boa parte dos gestores conhecia as ferramentas Google, mas não as utilizava em suas atividades administrativas e pedagógicas. Os dados do gráfico também demonstram que uma parcela dos gestores não conhecia o Google Agenda (28,5%), Google Alertas (35,7%), Google Apresentações (33,3%), Google Assistente (40,4%), Blogger (35,7%), Extensions (30,9%), Evernote (42,8%), Hangouts (35,7%), Jamboard (47,6%), Keep (45,2%), Google Meet / Google Planilhas (23,8%) e Classroom (30,9%).

Das ferramentas Google apresentadas, a que mais demonstrou conhecimento e muita utilização por parte dos gestores escolares foram o Google Fotos (40,4%), Gmail (61,9%), Google Pesquisas (38%) e o Youtube (42,8%). Essa análise demonstra que das 25 ferramentas apresentadas aos gestores escolares e equipe de apoio, somente 4 delas eram conhecidas e muito utilizadas, tendo as demais classificações como “Conhecia, mas não utilizava”, “Conhecia e utilizava pouco” e “Não conhecia”.

Ao serem questionados sobre “Quais suas necessidades atuais sobre Tecnologias?”, obtivemos as seguintes respostas:

G1 – “Uma boa internet e uma boa máquina”.

G2 – “Faltam equipamentos disponíveis para os professores trabalharem”.

G4 – “Formações”.

G5 – “Aprender mais, ter acesso a cursos e ter custo para material de maior qualidade para trabalho home office”.

G10 – “Capacitações”.

G11 – “Tempo para praticar as tecnologias”.

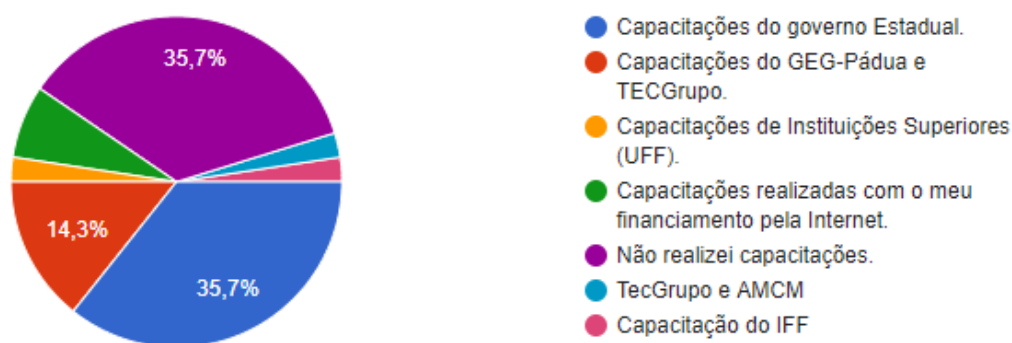
G12 – “Aperfeiçoamento”.

G17 – “Conhecimento sobre o funcionamento das ferramentas Google”.

Essas são amostras das respectivas respostas dos gestores escolares ao serem indagados sobre suas necessidades atuais, vindo a demonstrar que apesar de muita propaganda política sobre as tecnologias na escola, essa realidade está longe de se concretizar, devido à falta de equipamentos para o trabalho de gestores e equipe administrativa e pedagógica, professores, além de capacitações para esses profissionais utilizarem melhor as ferramentas que já existem, como é o caso das ferramentas Google.

O gráfico abaixo, demonstra a situação dos gestores quanto a participação deles em cursos / capacitações sobre as Ferramentas Google desde o início da pandemia da COVID-19 e quais as instituições que ofereceram os cursos, tendo como respostas:

**GRÁFICO 8: PARTICIPAÇÃO EM CAPACITAÇÕES DE FERRAMENTAS GOOGLE E POR QUAL INSTITUIÇÃO**



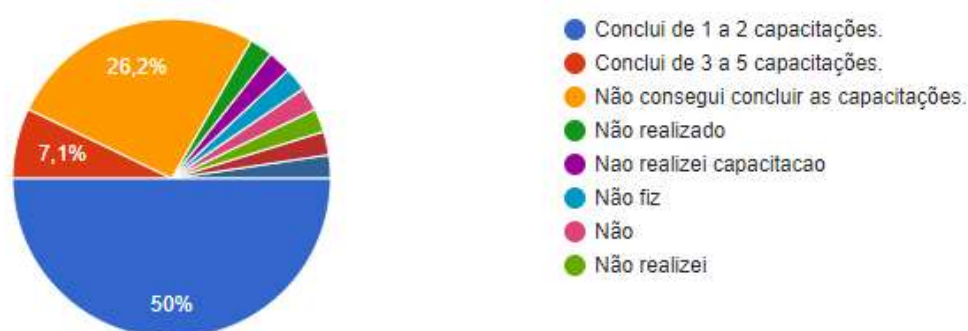
Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Esse gráfico demonstra que 15 gestores (35,7%) realizaram suas capacitações pelo Governo Estadual, 6 gestores (14,3%) realizaram suas capacitações pelo TECGrupo e GEG-Pádua, 15 gestores (35,7%) não realizaram nenhuma capacitação e os demais 14,3% dos gestores realizaram suas capacitações por outras instituições com recursos financeiros próprios. Esses dados demonstram que os profissionais da Educação ainda precisam de maior atenção para a realização de suas capacitações contínuas na perspectiva de melhorar seu trabalho

administrativo e pedagógico numa busca constante pela excelência nas gestões escolares e melhoria da qualidade de vida desses administradores.

No próximo gráfico, as respostas dos gestores estão vinculadas a pergunta “Das capacitações realizadas sobre as Ferramentas Google durante a pandemia, eu consegui?”. Nossa intenção era saber o aproveitamento dos gestores diante das capacitações que eles fizeram.

**GRÁFICO 9: SITUAÇÃO DOS GESTORES QUE PARTICIPARAM DAS CAPACITAÇÕES**



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Como resultado das 42 respostas dos gestores envolvidos na pesquisa, 50% dos gestores concluíram de 1 a 2 capacitações, 7,1% dos gestores concluíram de 3 a 5 capacitações, 26,2% dos gestores não concluíram as capacitações, restando aos demais 16,7% as opções que não se aplica ou não realizado.

Quando perguntados sobre “Como você avalia os impactos de cada capacitação para a sua gestão na escola?”, eles deram as seguintes respostas:

G2 – “São de grande valia, pois me ajudam diariamente a auxiliar os educadores”.

G7 – “Relevantes para o exercício da Gestão escolar”.

G9 – “Foram de muita ajuda, pois desconhecia muitas das ferramentas que precisei utilizar”.

G13 – “Melhorou bastante para a aplicação das ferramentas tecnológicas”.

G15 – “As capacitações são fundamentais, porque possibilitam novos conhecimentos e de forma mais direcionada para a atuação”.

G18 – “Um instrumento de trabalho imprescindível”.

G21 – “Ajudou muito a organizar melhor o andamento da escola e dos projetos desenvolvidos”.

G33 – “Destaco a questão de reuniões virtuais no Meet. [...] Com o Meet, estamos realizando muito mais reuniões e bem mais objetivas. É algo que continuarei a fazer independente da Pandemia. Reuniões presenciais só as estritamente necessárias”.

G41 – “Sem dúvida a capacitação agilizou meu trabalho”.

G42 – “Melhorou muito. Ampliando as possibilidades e viabilizando meu trabalho”.

Ademais, nota-se que as capacitações realizadas sobre as ferramentas Google contribuíram para uma melhoria na qualidade de vida dos gestores escolares. Através dos relatos, percebe-se que suas atividades diárias foram enriquecidas pelo conhecimento adquirido sobre as ferramentas, agregando uma melhor organização dos documentos, diminuição de distâncias e comunicação entre os envolvidos no processo administrativo e famílias dos educandos.

Nessa mesma questão, também tivemos respostas por parte dos gestores que não foram muito satisfatórias as capacitações, servindo para uma reflexão sobre as futuras capacitações e divisões dos conteúdos ministrados. Segundo alguns gestores,

G16 – “As capacitações são muito extensas, demanda de muito tempo de dedicação”.

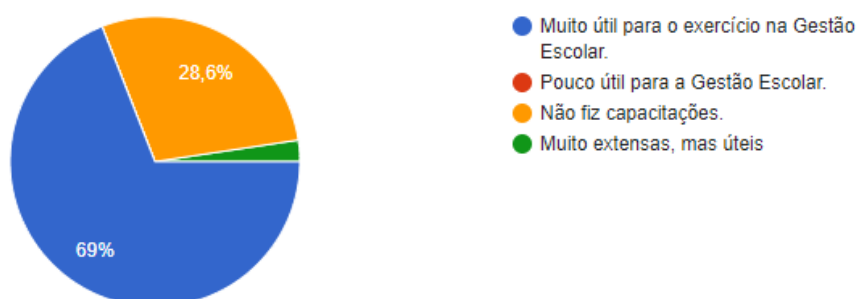
G25 – “Satisfatória, pois as que aprendi estão sendo utilizadas no cotidiano escolar”.

G31 – “Muito fraca”.

G40 – “O pouco que sei aprendi na prática, acredito que se tivesse havido um curso de capacitação, com certeza teria ajudado muito e o rendimento das atividades seria maior e de melhor qualidade”.

Seguidamente, ao serem perguntados sobre a avaliação das capacitações que os gestores tinham realizado, obteve-se a apresentada no Gráfico 10.

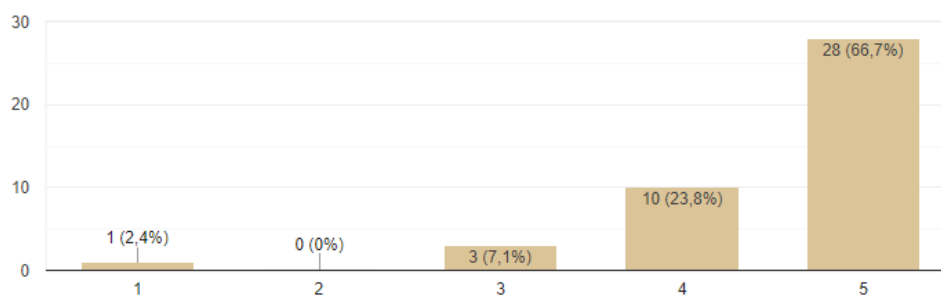
**GRÁFICO 10: AVALIAÇÃO DAS CAPACITAÇÕES REALIZADAS PELOS GESTORES**



Fonte: Elaborado pelo (2021).

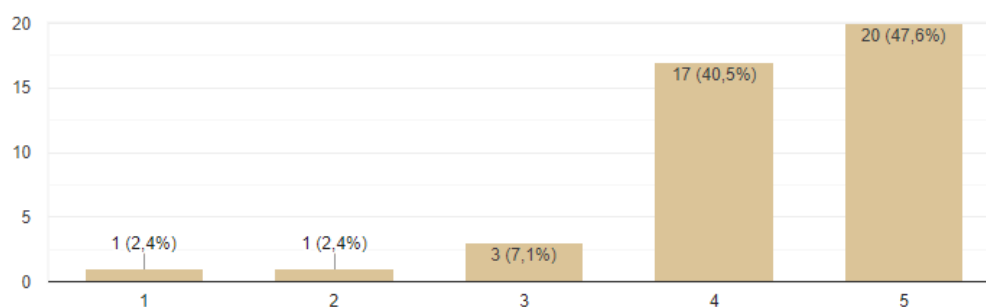
Em sua maioria, 69% dos gestores disseram que foi “Muito útil para o exercício na Gestão Escolar”, 28,6% dos gestores responderam que “Não fiz capacitações” e 2,4% dos gestores acharam as capacitações “Muito extensas, mas úteis”. Nenhum dos gestores optaram pela resposta “Pouco útil para a Gestão Escolar”.

Seguidamente, os gestores responderam a questão “Como você classifica a importância das Ferramentas Google para o seu trabalho na Gestão Escolar?”, marcando as opções de 1 a 5 em grau de importância e utilidade das ferramentas usadas. Como respostas tivemos a seguinte demonstração, conforme apresentada no Gráfico 11.

**GRÁFICO 11: IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS GOOGLE PARA A GESTÃO ESCOLAR**

Fonte: Elaborado pelo (2021)

Igualmente, foi realizada a pergunta “Qual é a avaliação que você faz sobre as Ferramentas Google que utilizou durante a pandemia para gerir sua escola?”. Como resultado das respostas, elaborou-se o Gráfico 12.

**GRÁFICO 12: AVALIAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES SOBRE AS FERRAMENTAS GOOGLE QUE UTILIZOU DURANTE A PANDEMIA PARA GERIR A ESCOLA**

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Em suma, os 2 últimos gráficos apontam que as Ferramentas Google, possuíram uma utilidade favorável para o exercício das atividades gerenciais na Gestão Escolar, com o apontamento de um alto grau de aceitação dos gestores em torno das ferramentas digitais. No Gráfico 11, 28 gestores marcaram o grau 5 para a importância das ferramentas na gestão, com uma representatividade de 66,7% de aprovação. Já 10 gestores optaram pela relevância em nível 4 de aprovação (23,8%), tendo um somatório de 90,5% dessas ferramentas Google como importantes na Gestão Escolar, restando aos demais gestores (9,5%) que optaram pelas relevâncias em nível 3 para baixo.

Já no Gráfico 12, só existe a confirmação da importância das ferramentas Google, onde a avaliação sobre o seu uso, se configurou nos seguintes números: 20 gestores assinalaram pelo nível 5 de importância nas avaliações das ferramentas (47,6%), 17 gestores optaram pelo nível

4 na avaliação de importância das ferramentas Google durante a pandemia (40,5%), restando aos demais gestores as opções pelos níveis 3 para baixo, vindo a representar 11,9% dos gestores.

Outro dado considerado importante para a pesquisa realizada é o registro sobre as principais ferramentas tecnológicas Google que foram utilizadas pelos gestores escolares durante a pandemia. Para isso, o questionário conteve a seguinte pergunta “Quais as Ferramentas Tecnológicas Google que você mais utilizou na Gestão Administrativa e Pedagógica em sua escola nesse período de Pandemia?”, obtendo os seguintes resultados expostos no quadro abaixo:

**TABELA 7: FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS GOOGLE MAIS UTILIZADAS PELOS GESTORES DURANTE A PANDEMIA**

FERRAMENTA	UTILIZEI POUCO	UTILIZEI MUITO	UTILIZEI POR RECOMENDAÇÃO	NÃO UTILIZEI
Agenda	19	10	-	13
Alertas	21	05	-	16
Apresentações	16	11	03	12
Assistente	20	05	-	17
Blogger	17	01	-	24
Chrome Extensions	20	03	01	18
Contatos	19	13	02	08
Documentos (Docs)	09	21	03	09
Drive	05	25	07	05
Evernote	15	02	01	24
Formulário (Forms)	10	21	04	07
Fotos	06	25	07	04
Gmail	04	30	06	02
Hangouts	16	03	03	20
Imagens	09	22	03	08
Jamboard	17	01	02	22
Keep	13	01	02	26
Maps (Mapas)	12	12	09	09
Meet	03	27	06	06
Notícias	11	22	03	06
Pesquisas	07	28	05	02
Planilhas	12	18	03	09
Classroom (Sala de Aula)	06	17	08	11
Tradutor	21	12	04	05
Youtube	04	29	04	05

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

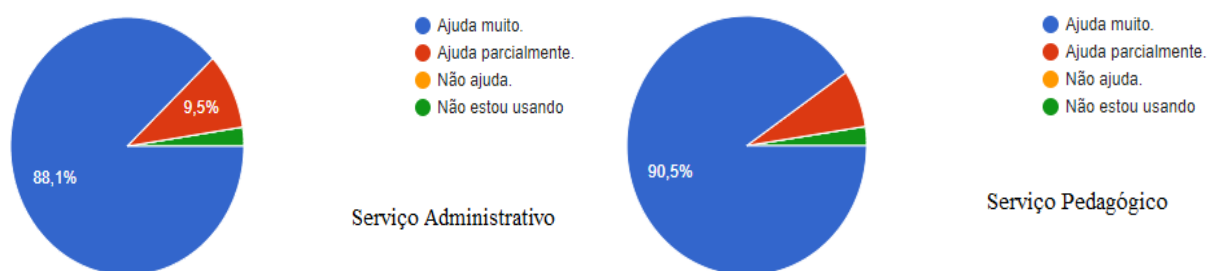
A Tabela 7 demonstra que as ferramentas Google foram muito utilizadas pelos gestores durante a pandemia. Segundo a demonstração acima, as ferramentas com o maior índice em porcentagem de uso pelos gestores na opção “Utilizei muito” foram o Google Documentos e o Google Formulário (50%), Drive e o Fotos (59,5%), Gmail (71,4%), Meet (64,2%), Google Imagens e Google Notícias (52,3%), Google Pesquisas (66,7%) e Youtube (69%). Dentro dessa mesma análise, nota-se que outras ferramentas como Blogger, Evernote, Hangouts, Jamboard e



Google Keep foram pouco utilizadas pelos gestores respondentes do questionário, cabendo ao pesquisador oferecer nas próximas capacitações uma demonstração de como utilizar melhor essas ferramentas no trabalho administrativo e pedagógico desempenhado pela Gestão Escolar e sua equipe.

Outro dado obtido com os resultados do questionário aplicado aos gestores, está no aproveitamento das Ferramentas Google para as atividades administrativas e pedagógicas no exercício das funções diárias dos gestores escolares, conforme demonstração dos gráficos abaixo relacionados:

**GRAFICO 13 – APROVEITAMENTO DE USO DAS FERRAMENTAS GOOGLE PARA AS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS E PEDAGÓGICAS NAS FUNÇÕES DIÁRIAS DOS GESTORES ESCOLARES**

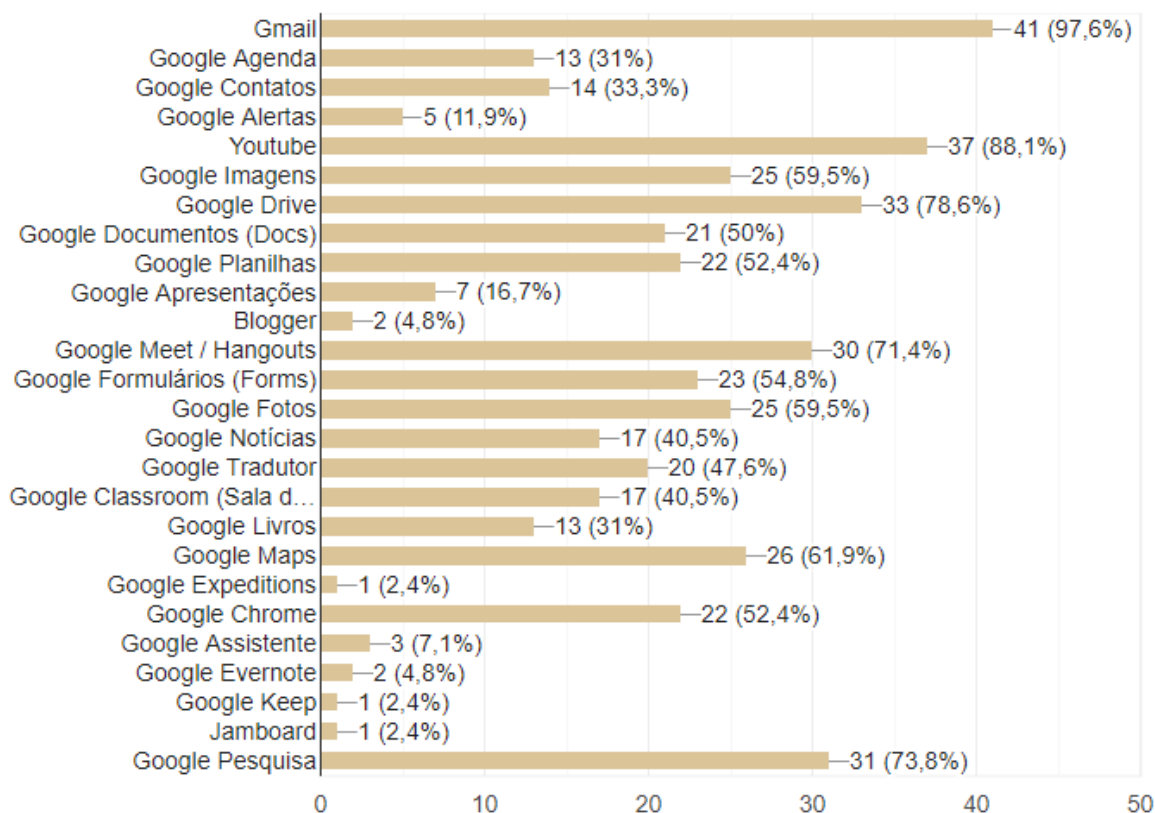


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Inegavelmente, as ferramentas Google se bem utilizadas podem promover ao espaço administrativo, pedagógico e de ensino uma integração e colaboratividade entre os envolvidos no processo escolar, conforme os resultados obtidos no Gráfico 11. Observa-se que 88,1% dos profissionais da Educação se mostraram favoráveis ao aproveitamento das ferramentas Google para o serviço administrativo na Gestão Escolar com a opção de “Ajuda muito”, 9,5% responderam a opção “Ajuda parcialmente” e 2,4% disseram que “Não estou Usando”.

Ao observar o mesmo gráfico 13, nota-se que 90,5% mencionaram que as mesmas ferramentas ajudam muito também nos serviços pedagógicos da escola, 7,1% optaram pela opção “Ajuda parcialmente” e 2,4% assinalaram a opção “Não estou usando”. Outra observação realizada no Gráfico 11, se pauta no reconhecimento dos gestores, onde nenhum selecionou a opção “Não ajuda”, configurando assim a utilidade das ferramentas Google durante a sua utilização pelos gestores da escola.

**GRÁFICO 14 – TECNOLOGIAS GOOGLE QUE SERÃO UTILIZADAS PELOS GESTORES ESCOLARES NO PÓS- PANDEMIA**



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

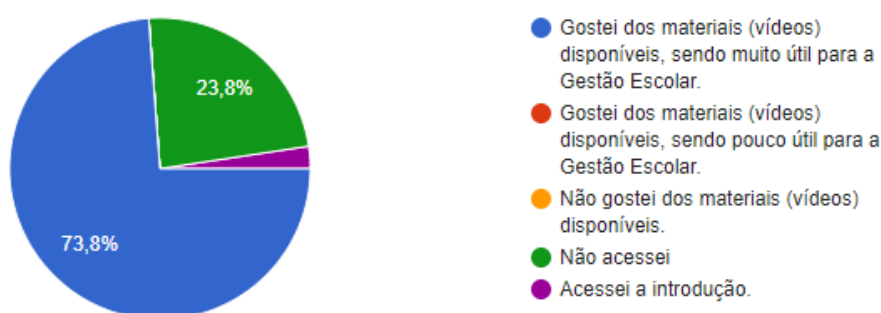
Ao serem perguntados “Das ferramentas Google que você conheceu / utilizou durante a pandemia, quais continuarão sendo utilizadas por você no pós-pandemia?”, os gestores responderam, como demonstra o Gráfico 14, que várias ferramentas Google serão utilizadas pelos gestores escolares em suas atividades cotidianas na administração das escolas no pós-pandemia. Conforme apontado pelos gestores que responderam ao questionário, 41 gestores irão continuar utilizando o Gmail (97,6%), 37 gestores continuaram com o Youtube (88,1%) e 33 gestores continuaram usando o Drive (78,6%). Outras ferramentas Google continuaram sendo usadas pelos gestores como o Meet (71,4%), o Google Maps (61,9%), o Google Imagens e Fotos (59,5%), Formulário/Forms (54,8%), Planilhas (52,4%) e o Documentos/Docs (50%).

Conforme apontado pelo Gráfico 14, as demais ferramentas, não atingiram uma porcentagem de utilização maior de 50% segundo os gestores no pós-pandemia. Essa situação pode demonstrar que as necessidades dos gestores não foram supridas por essas ferramentas tecnológicas nesse período de teste durante a pandemia ou os gestores não conseguiram identificar as potencialidades dessas ferramentas para uso na gestão administrativa e pedagógica da escola, necessitando de uma capacitação que explore mais a integração colaborativa dos

instrumentos tecnológicos Google que ficaram abaixo dos 50% de utilização para as práticas voltadas para a administração escolar.

Entretanto, nesse mesmo questionário aplicado aos gestores escolares, convencionou obter o parecer dos gestores sobre o “Site” intitulado **Repositório “Tira-Dúvidas de Ferramentas Google”** criado como complemento dessa pesquisa dissertativa para facilitar a vida profissional dos gestores e educadores da área de Educação, além dos profissionais que encontrarem benefícios nessas ferramentas Google para a utilização diária das tarefas. A primeira pergunta sobre o site abordava o seguinte: “Você acessou o Site (Repositório das Ferramentas Google)”? O Gráfico 15 aponta as respostas que foram citadas na questão.

**GRÁFICO 15: ACESSO DOS GESTORES AO SITE “TIRA-DÚVIDAS DE FERRAMENTAS GOOGLE”**



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A maioria dos gestores (73,8%) gostaram dos vídeos organizados no site, dizendo que serão muito úteis para a Gestão Escolar, conforme apresentado no Gráfico 13. De acordo com os dados obtidos (23,8%) dos gestores não conseguiram acessar os vídeos do site e 2,4% desses profissionais acessaram somente a introdução do repositório. Nenhum dos gestores que responderam ao questionário, emitiram uma opinião negativa sobre a ferramenta recém-criada, como sendo pouco úteis para a Gestão ou não gostando dos materiais disponíveis no ambiente virtual.

Ademais, os gestores foram perguntados sobre “Como você avalia os materiais disponíveis no repositório em relação às ferramentas Google?”. Como resultado concreto dos dados, obtiveram-se respostas conforme apresentado na Tabela 8.

**TABELA 8: AVALIAÇÃO DOS MATERIAIS (VÍDEOS) DAS FERRAMENTAS GOOGLE DISPONÍVEIS NO SITE / REPOSITÓRIO**

FERRAMENTA	EXCELENTE	MUITO BOM	BOM	RUIM	PÉSSIMO	NÃO ACESSEI
<b>Agenda</b>	11	13	06	-	-	12
<b>Alertas</b>	09	14	06	-	-	13
<b>Apresentações</b>	14	11	05	-	01	11
<b>Assistente</b>	07	12	06	-	01	16
<b>Blogger</b>	07	11	07	-	01	16
<b>Chrome Extensions</b>	16	11	04	-	01	10
<b>Contatos</b>	10	15	05	-	01	11
<b>Documentos (Docs)</b>	18	10	05	-	-	09
<b>Drive</b>	18	11	04	-	-	09
<b>Evernote</b>	05	11	07	-	01	18
<b>Formulário (Forms)</b>	17	10	03	-	01	11
<b>Fotos</b>	17	11	04	-	01	09
<b>Gmail</b>	18	15	01	-	-	08
<b>Meet / Hangouts</b>	17	12	03	-	01	09
<b>Imagens</b>	14	13	06	-	-	09
<b>Jamboard</b>	05	11	07	01	01	17
<b>Keep</b>	05	12	05	01	01	18
<b>Maps (Mapas)</b>	10	14	06	-	01	11
<b>Notícias</b>	14	13	04	-	01	10
<b>Pesquisas</b>	18	13	03	-	-	08
<b>Planilhas</b>	15	13	04	-	01	09
<b>Classroom (Sala de Aula)</b>	14	10	05	-	01	12
<b>Tradutor</b>	12	17	03	-	01	09
<b>Youtube</b>	19	12	03	-	-	08
<b>Livros</b>	12	09	06	-	01	14
<b>Expeditions</b>	05	10	08	-	01	18

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Ao observar a Tabela 8, nota-se que houve grande aceitação dos gestores pesquisados entorno do material disponibilizado no Site construído para colaborar com os trabalhos diários desses profissionais da Educação. Os vídeos sobre as Ferramentas Google possuem como possibilidade uma facilitação do trabalho diário dos gestores na diminuição do tempo por esclarecimentos de dúvidas sobre o correto uso das ferramentas. Além disso, o site pode funcionar de auxílio para aqueles gestores que não conseguiram se qualificar durante a pandemia, pelos seus motivos diversos.

Ao observar os dados do questionário, nota-se que a maioria dos vídeos possuem uma avaliação adequada, tendo os seguintes vídeos mais bem avaliados entre as opções, conforme discriminados no Quadro 22.

**QUADRO 22: AVALIAÇÃO DOS VÍDEOS DO REPOSITÓRIO EM “EXCELENTE, MUITO BOM E BOM”**

CLASSIFICAÇÃO EM PORCENTAGEM	FERRAMENTAS
<b>50 a 60%</b>	Blogger, Expeditions, Assistente, Evernote, Keep e Jamboard.
<b>60 a 70%</b>	Alertas, Classroom e Livros,
<b>70 a 80%</b>	Agenda, Contatos, Imagens, Drive, Documentos (Docs), Planilhas, Apresentações, Meet, Formulários (Forms), Fotos, Notícias, Tradutor, Maps e Chrome.
<b>80 a 90%</b>	Gmail, Youtube e Pesquisa.
<b>90 a 100%</b>	-----

FONTE: Elaborado pelo autor (2021).

Para complementar e alterar o site, com maiores possibilidades de vídeos não contemplados até então, perguntou-se aos gestores escolares “Alguma dúvida sua não foi contemplada no Site / Repositório das Ferramentas Google? Qual (is)?”. As respostas mais citadas nesta questão foram: “Não”, “Não acessei”, “Nenhum”, “Sem dúvidas”, “Não há”.

Na intenção de complementar as respostas da pergunta anterior, foi realizado o seguinte pedido em formato de pergunta: “Quais as suas sugestões de vídeos para o Site / Repositório das Ferramentas Google?”. Como principais respostas obteve-se:

G1 – “Nenhum”.

G2 – “Sem sugestões”.

G4 – “Tudo OK”.

G5 – “Não tenho”.

G6 – “Está ótimo”.

G8 – “Vídeos explicativos”.

G9 – “Não acessei”.

G11 – “No momento, não tenho sugestão”.

G14 – “Ampliar a divulgação do material”.

G16 – “Como não conheço bem ainda todas as ferramentas, os vídeos disponibilizados no repositório me atenderam perfeitamente!”.

G22 – “Com relatos dessas ferramentas na prática”.

G23 – “Não precisa modificar”.

G40 – “Vídeos explicativos e incisivos sem muitos rodeios”.

Para concluir o questionário, resolveu-se fazer algumas provocações aos gestores escolares, numa perspectiva que trouxesse à pesquisa realizada, algumas autocríticas do trabalho sobre a Gestão Escolar e a tecnologia. Para essa etapa do questionário, havia a necessidade de uma complementação dos feedbacks que os gestores poderiam oferecer, indicando melhorias em suas funções diárias na administração escolar e uso da tecnologia. Em primeiro momento, perguntou-se aos gestores “Como você imagina o cenário considerando seu

uso de tecnologias após o retorno presencial das atividades”, obtendo assim as principais respostas:

G3 – “Não sobrevivemos sem eles nas mãos. Nada será como antes”.

G5 – “Indispensável”.

G7 – “Tecnologias cada vez mais presentes no cotidiano educacional”.

G8 – “Com o uso diário das tecnologias em sala de aula”.

G9 – “Essas ferramentas continuarão a fazer parte da rotina escolar”.

G11 – “Mais ágil, com economia de tempo”.

G13 – “Acredito que com a pandemia o uso ficou mais amplo, com isso, certamente pós-pandemia, todos os profissionais utilizarão mais os recursos tecnológicos”.

G14 – “Que o uso da tecnologia tende a permanecer e aumentar a cada dia e teremos que mudar o cenário da escola para acompanhar a evolução do mundo”.

G28 – “Muita coisa a ser feita”.

G31 – “Essencial, porém complicado”.

G33 – “As tecnologias farão parte, principalmente das reuniões administrativas e pedagógicas”.

G34 – “Penso que não mais seja possível desvincular o uso da tecnologia às atividades escolares”.

G39 – “Cenário indissociável da tecnologia”.

Essas expressões nos mostram que a tecnologia digital será uma ferramenta essencial para o desenvolvimento das atividades escolares em todos os setores, seja ele administrativo, pedagógico e no ensino. Gestores, secretários, coordenadores e professores precisam se inteirar das atividades que podem ser desenvolvidas pelas tecnologias, principalmente a Google, que é a base de sustentação dessa pesquisa dissertativa. Os resultados obtidos até então, demonstram que a maioria dos gestores e equipes de coordenação encontraram uma utilidade muito expressiva nas ferramentas Google que utilizaram até o momento, fazendo jus de seu uso até mesmo depois do fim da pandemia, segundo suas pretensões.

Outra provocação realizada aos gestores, se constitui na pergunta “Descreva sua evolução como gestor escolar durante a pandemia e as contribuições que espera para o desenvolvimento da Educação na comunidade a qual está inserida”, tendo como resultados as principais respostas:

G3 – “Minha evolução ainda é pequena, tenho muito que aprender. Assumi a função há pouco tempo, mas espero crescer cada vez mais, sempre com a intenção de ajudar os alunos e conseqüentemente minha comunidade”.

G6 – “Superação tecnológica, superação como pessoa”.

G7 – “A evolução do uso da tecnologia”.

G8 – “Aprendizado diário, o saber ouvir e ponderar entre toda a equipe, antecipar estratégias, buscar inovações para que o aluno alcance sucesso, lutar por uma inclusão verdadeira, entre outros”.

G13 – “Acredito que com a pandemia todos os profissionais da educação precisaram se reinventar. Acredito que a tecnologia fez toda a diferença neste período e que esse recurso vai ser cada vez mais usado”.

G15 – “Durante a pandemia eu adquiri novas aprendizagens, principalmente na parte de tecnologia e também busquei compreender melhor a realidade do outro, e espero compartilhar com os outros, conhecimentos adquiridos nesses processos”.

G34 – “A necessidade de adequação ao momento atípico e a obtenção de novos conhecimentos relacionados às novas tecnologias estão sendo situações desafiadoras e ao mesmo tempo têm proporcionado uma gama de experiências valiosas para a melhoria da prática da gestão”.

Esses dados transcritos do questionário demonstram que apesar da pandemia ter sido um período de crises e incertezas, ela trouxe a necessidade de uma evolução cognitiva aos gestores em exercício. Ao se aprofundarem nas capacitações e obterem novos conhecimentos para exercer sua função administrativa e pedagógica, desenvolveram habilidades úteis para a sua nova fase na Gestão Escolar.

Além disso, os gestores foram indagados no questionário sobre “Quais atividades no pós-pandemia você pretende incluir tecnologias?”. Para esses gestores, obteve-se as seguintes respostas:

G3 – “A tecnologia pode ser incluída em tudo como, por exemplo, exposição das atividades dos alunos online, avaliação da equipe escolar pelo Google Forms, etc.”.

G4 – “Reuniões híbridas ou conselhos de classes”.

G8 – “Biblioteca virtual”.

Adiante, o questionário possuía espaços livres para os comentários diversos, deixando os gestores livres para fazerem suas observações finais diante do trabalho realizado sobre a Gestão Escolar e a tecnologia. Estes gestores também poderiam dar feedbacks, sugestões e críticas sobre o site, pesquisas e capacitações, incluindo até mesmo sugestões ao poder público por procedimentos que os ajudariam a desenvolver melhor o seu trabalho. Algumas das respostas obtidas foram:

G2 – “Questionário muito bom e bem estruturado”.

G5 – “Bom se o município contemplasse os funcionários com ajuda de custo para uso de material como celular ou notebook ou outro, para uso no trabalho, visto que muitos têm poucos recursos, devido a demanda grande em atender docente, pais entre outros”.

G9 – “O uso da tecnologia na área pedagógica e administrativa trouxe novas possibilidades para a educação. Quebrou muitos tabus e foi de grande importância para o período da pandemia”.

G10 – “Que possamos tirar proveito da situação pelo lado positivo. A contribuição da tecnologia que veio com a Pandemia”.

G17 – “Muito importante esse trabalho realizado por vocês em agrupar em um mesmo local todo esse repositório de vídeos! Ajuda bastante a não perder tempo procurando em vídeos aleatórios!”

G29 – “O uso de tecnologia contribuiu significativamente para a comunidade escolar, pois facilitou o acesso dos professores com os alunos, da equipe pedagógica com os professores, entre outras contribuições”.

G33 – “Importante essa pesquisa. Muito se fala na Pandemia do professor, do aluno, o que é legítimo e claro, mas pouco se fala no gestor. Precisamos, nós, gestores, de muito acolhimento nestes tempos. Não somos intocáveis ou super-heróis. Parabéns pela iniciativa”.

G41 – “Excelente a iniciativa, principalmente porque é um trabalho que não ficará arquivado e sim ajudando as escolas e gestores”.

G42 – “A capacitação é importante para que possamos estar preparados para renovar nossas práticas”.

São declarações que demonstram as necessidades e fragilidades de um grupo de profissionais que precisam da atenção dos poderes políticos e instituições de ensino superior, para construir com as parcelas que cabem a cada órgão, seja ele financeiro ou com equipamentos para as instituições de ensino ou com pesquisas e capacitações que visem o melhoramento das práticas de trabalho dos gestores, equipes educacionais e professores em suas práticas metodológicas no cotidiano do ensino.

Os feedbacks recebidos fortalecem as necessidades de aprimoramento das pesquisas para o ensino, onde seus resultados não fiquem engavetados nas prateleiras das instituições superiores, mas que sejam revertidas em práticas que melhorem o ensino, a administração, a metodologia e a didática da arte de ensinar. As mudanças só serão possíveis na Educação, quando existirem mais trabalhos pautados na Educação Pública brasileira.

Desse modo, fazer pesquisas pautadas em grupos elitizados da nossa Educação resulta em trabalhos que fogem da realidade educacional brasileira, visto que muitos jogos, aparelhos e práticas são regalias que pertencem a parcelas mínimas da sociedade. As produções científicas precisam atingir a toda sociedade, principalmente aos profissionais que exercem suas funções em uma sociedade que apresenta profissionais com baixa renda para se equipar de ferramentas mínimas para o trabalho, alunos que em muitos momentos não possuem um aparelho para desenvolver suas tarefas e escolas que se mostram totalmente desassistidas pelos seus governantes.

## 5.6 CONTRIBUIÇÕES E POSSIBILIDADES DE PESQUISAS FUTURAS

Com base nos trabalhos desenvolvidos durante o Mestrado em Ensino, nota-se a existência de contribuições significativas para a sociedade educacional. Além das contribuições, a pesquisa abriu possibilidades para pesquisas futuras sobre a Gestão Escolar.



### **5.6.1 Breve histórico da Gestão Escolar em municípios do interior do Rio de Janeiro / RJ**

A história dessa dissertação se torna uma fonte científica relevante para o estudo da Gestão Escolar e aos pesquisadores que tenham o interesse de contribuir com a função acima destacada. Conforme apontado no referencial teórico dessa dissertação, a Gestão Escolar ocupa um destaca especial dentro dos espaços de aprendizagem pela necessidade de gerência administrativa e pedagógica dos assuntos educacionais.

Os gestores precisam construir escolas eficazes com base naquilo que eles possuem em mãos, seja os recursos humanos, espaciais, pedagógicos e tecnológicos. Para se tornar uma gestão eficaz, os diretores e demais profissionais da Educação precisam categorizar suas ações administrativas e pedagógicas, dando ao âmbito escolar que gere, marcas que tornem suas ações uma identidade do trabalho desenvolvido, fazendo com que a comunidade ao qual estão inseridos, reconheçam suas práticas no tempo.

Ademais, o ambiente acadêmico, a formação, os recursos didáticos e pedagógicos precisam ser revitalizados constantemente pelas capacitações e especializações dos profissionais que exercessem suas funções escolares, numa perspectiva que cumpra os objetivos exigidos pela comunidade a qual pertence e as legislações que circundam as diretrizes escolares, para que haja a promoção de alunos autônomos e engajados com a aprendizagem dos conhecimentos.

Para mais, a escola precisa desempenhar o seu papel de maneira que os estudantes cresçam em constante busca pela autonomia e protagonismo pela construção do conhecimento de vida e científica. Numa sequente histórica, o diretor era visto como alguém responsável por repassar os ditames e regras oriundos das esferas superiores, mas hoje esse profissional precisa ser um entusiasta que paute suas ações em melhorias do espaço e ambiente de aprendizagem.

Quando nos reportamos ao interior do Estado, percebe-se que as escolas municipais ainda estão atreladas politicamente às prefeituras, que mudam os gestores segundo a busca de pessoas de sua confiança para administrar os ambientes escolares. Essas trocas constantes trazem um prejuízo para o fortalecimento das escolas que, em boa parte dos casos, mantém seus gestores numa duração máxima de 4 anos, tempo compreendido por cada mandato executivo municipal (a não ser em casos de reeleição ou sequência na prefeitura do candidato da situação).

Evidentemente, que o trabalho de uma Gestão Escolar precisa de tempo para a obtenção do sucesso esperado. Quando um gestor escolar não possui sequência no trabalho, fica evidente a dificuldade no aperfeiçoamento desse profissional e a continuidade do trabalho administrativo

e pedagógico, conforme vivenciado em escolas do interior que sofreram mudanças após o pleito municipal de 2020 para 2021.

Diante do exposto, fica evidente que o trabalho do gestor escolar municipal está atrelado nas alterações ocorridas nessa esfera de Governo. Esse pensamento vem de encontro com as ideias da pesquisadora Lück (2009), principalmente quando pensamos a gestão escolar como uma função que está enquadrada fora do simplismo popular de uma administração do local físico onde os alunos se encontram para pensarem e se desenvolverem para o exercício da cidadania.

Certamente, os exercícios das atividades dos gestores fogem somente dos aspectos administrativos, alcançando dimensões pedagógicas e realidades sociais globalizantes. O gestor precisa entender a expansão das suas responsabilidades, através dos processos contínuos de trabalho e coordenações das ações coletivas.

O gestor escolar do século XXI, não pode se caracterizar pelas escolhas individuais, precisando contar com as práticas institucionalizantes da democracia no espaço escolar, ao ouvir a comunidade escolar, os alunos, professores e colaboradores em geral. Essa prática democrática na Gestão Escolar passa por um processo evolutivo onde os governantes precisam estruturá-las nos próximos anos.

Segundo as experiências vivenciadas pela busca das demandas dos gestores em tempos de pandemia, elaboração das capacitações e construção do Repositório ocorrido durante a construção dissertativa dessa pesquisa, nota-se que como pesquisadores e interessados pelo desenvolvimento do espaço escolar, ao oferecer ajuda aos gestores escolares, precisamos obedecer a uma hierarquia educacional que libere nossas ações para ajudar o segmento da gestão e seus gestores, conforme Figura 35.

**FIGURA 35: CAMINHOS A SEREM PERCORRIDOS POR QUEM QUISER CONTRIBUIR COM AS CAPACITAÇÕES DE GESTORES ESCOLARES MUNICIPAIS**



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Fica evidente, que o gestor escolar está mais preocupado com a escola como um todo do que somente com o seu próprio crescimento. Quem estiver interessado na promoção de alguma capacitação aos gestores para ajudá-lo nas funções diárias, precisa conhecer o espaço e saber se a sua comunidade está bem atendida ou precisando de algum auxílio. Adicionalmente, nota-se na figura esquemática acima, a necessidade de comunicação com a Secretaria de Educação, para que os superiores da Gestão local, autorize a execução das propostas de capacitações objetivando o crescimento intelectual dos gestores e corpo docente. Depois desta etapa concluída, volta-se com a proposta aos gestores escolares.

Diante das propostas que foram oferecidas para a capacitação dos gestores escolares, a preocupação evidente nos encontros era se essas Ferramentas Gratuitas Google poderiam ajudar os professores e sua equipe pedagógica na execução das tarefas diárias. A gestão das escolas precisa ser vista como espaços para exercícios de profissionais aptos e preparados para exercer o cargo de gestão com profissionalismo, numa formação que os capacite e inspire o desenvolvimento de suas habilidades para o exercício na nova função.

Para mais, os governantes precisam adotar uma postura que veja a Gestão Escolar como um cargo que esteja acima das possibilidades de empregarem suas “pessoas” de confiança no cargo, não deixando as escolas à mercê dos amadorismos políticos. A função na Gestão Escolar requer constantes aperfeiçoamentos dos seus candidatos, não podendo aprender as funções nas lidas diárias, mas possuindo uma formação mínima que os auxilie nos conflitos didáticos,

pedagógicos e alterações nas leis, estando atentos ao desenvolvimento do trabalho em grupo, planejamentos, implementações de projetos, integrações entre a comunidade e a escola.

Decerto, os gestores escolares possuíam um problema quanto ao uso das Ferramentas Tecnológicas para o auxílio de suas funções administrativas e pedagógicas dos professores. Posteriormente, buscou-se listar as demandas mais específicas do grupo educacional durante a pandemia, levando os profissionais a refletirem sobre as possibilidades de Ferramentas Google, como auxiliares das tarefas escolares.

As reflexões e inclusões das Ferramentas Digitais Google acontecem aos gestores, secretários, coordenadores, orientadores e professores interessados em aperfeiçoar seu trabalho mediante o uso das tecnologias digitais, com as **capacitações** e a criação de um **Site/Repositório** sobre as ferramentas Google, sendo 2 ações usadas para sanar os problemas que era evidente às demandas dos profissionais de Educação envolvidos na pesquisa.

Adicionalmente, para replicar algumas etapas deste projeto é fundamental:

1. Reunir com a Secretaria Municipal de Educação;
2. Descobrir as demandas dos gestores escolares locais;
3. Decidir o espaço das capacitações (online ou presencial);
4. Criar um cronograma dos assuntos sobre as tecnologias digitais Google (ou outras do interesse);
5. Pode disponibilizar como material didático de apoio os vídeos do Repositório (<https://sites.google.com/view/gestaotecgrupo/>);
6. E por último, fazer um momento de encerramento destacando a trajetória das capacitações e o momento do feedback dos participantes para que aconteça as melhorias possíveis nos próximos eventos.

Essas capacitações tecnológicas oportunizaram aos gestores um maior profissionalismo no exercício da função, com melhorias na qualidade de vida e nas execuções das tarefas administrativas e pedagógicas devido à integração e colaboratividade que as tecnologias Google proporcionam aos usuários, vindo a ter como resultado uma melhor administração do tempo dos gestores.

Assim, nota-se que o trabalho até então desenvolvido pode encurtar caminhos, facilitando a vida de futuros pesquisadores que queiram contribuir com sua comunidade, ao elaborar uma capacitação aos profissionais da Educação em sua região. A gestão escolar é um ramo da Educação que necessita se aperfeiçoar constantemente, para que haja a diminuição dos equívocos administrativos e pedagógicos do ambiente de aprendizagem.

## 5.6.2 Contribuições dos Achados da Revisão Narrativa Sistemática

A revisão narrativa desse trabalho dissertativo foi composta por revisões sistemáticas na busca por obter respostas imparciais e objetivas às perguntas e questionamentos propostos por essa pesquisa. Foram utilizados revisões bibliográficas e revisões sistemáticas para dar sustentação teórica as hipóteses iniciais proposta no anteprojeto, almejando uma construção sólida de embasamento para as descobertas ocorridas no percurso do trabalho científico. A revisão narrativa e sistemática (Estado da Arte) é indicada pelo desenho esquemático representado pela Figura 36.

**FIGURA 36: ELIPSE INDICATIVA DA PESQUISA DE REVISÃO NARRATIVA**



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Posteriormente, foi realizada uma busca no Google Acadêmico explorando alguns termos ao qual obtivéssemos respostas satisfatórias para o sustento das hipóteses originais da pesquisa. Então, mediante a primeira consulta técnica de pesquisa, encontraram-se os seguintes resultados compilados no Quadro 23.

**QUADRO 23: ARQUIVOS ELEITOS DO ESTADO DA ARTE**

TERMOS PESQUISADOS	ARQUIVOS ELEITOS
“Uso das ferramentas do Google”	Identificados <b>44 textos</b> . Dentre eles temos, 23 artigos, 02 teses de Doutorado, 08 dissertações de Mestrado, 06 monografias de graduação/especialização, 02 relatórios, 01 edital e 2 livros. Análise geral dos textos, destacando as funções das ferramentas Google elencadas nas pesquisas.
“Gestão Escolar” + “uso das ferramentas do Google”	Identificados <b>3 trabalhos</b> , sendo 1 artigo, 1 dissertação e 1 tese.
“Gestão Escolar” + “Regional Noroeste Fluminense”	Identificados <b>12 trabalhos</b> , sendo 10 dissertações de Mestrado, 1 monografia de graduação e 1 artigo em revista. Convencionou-se excluir 05 trabalhos, resultando <b>7 para análise</b> .
“Gestão Escolar” + “Regional Noroeste Fluminense” + “ferramentas Google”	Não foram identificados <b>nenhum trabalho</b> , conforme os filtros aplicados.

Fonte: Google Acadêmico - Elaborado pelo autor (31/07/2021).

Ao analisar o Quadro 23 referente à primeira contextualização, nota-se que mesmo utilizando os termos em sua amplitude de possibilidades, existem poucos trabalhos escritos que contribuem para o embasamento dissertativo da Gestão Escolar e o uso tecnológico nas tarefas diárias. Esse fato demonstra que ainda existem poucos trabalhos de pesquisa, relacionando a Gestão Escolar e o uso tecnológico das ferramentas Google no exercício diário de suas funções.

Esses levantamentos textuais selecionados para o Estado da Arte, demonstram um caráter generalista sobre a importância das tecnologias ao espaço escolar, aos gestores, educadores e alunos, pouco relatando as contribuições específicas dessas ferramentas tecnológicas ao trabalho exclusivo do gestor. Mesmo quando utilizado o termo principal da pesquisa “**Gestão Escolar**” + “**uso das ferramentas do Google**”, o resultado obtido se refere ao uso do Google Maps no ensino (AIRES, 2016), a utilidade prática da tecnologia nos ambientes escolares (TEIXEIRA, 2016) e o último trabalho pesquisado, apresenta as novas tecnologias como influências diretas na formação do profissional da Educação e o ensino da sua sala (MOISÉS, 2019).

Para mais, os trabalhos analisados são relevantes à dissertação aqui estruturada, por exaltar em linhas gerais, seus predicativos sobre a tecnologia digital na elaboração dos trabalhos cotidianos dos profissionais de ensino, com ênfase à relação professor-aluno. Não encontrei um aprofundamento teórico-metodológico em questões envolvendo **a gestão escolar e o uso das tecnologias Google para dinamização do tempo gasto pelo gestor em suas funções administrativas e pedagógicas.**

Partindo desse princípio, o próximo passo percorrido após essa primeira contextualização bibliográfica sobre os assuntos (Gestão – tecnologia – Google) foi tomar por base a pergunta de pesquisa PICo (P – População – “gestão”; I – Interesse – “uso dx Y”; Co – Contexto – “escolar”). Essa atitude tomada ajudou a evidenciar a existência de estudos semelhantes ao que está sendo desenvolvido nesse trabalho. Esse segundo momento de Revisão Sistemática nos conduziu aos seguintes resumos dos resultados, apresentados nos Quadros 24 a 26.

**QUADRO 24: RESUMO DAS PESQUISAS SOBRE AS FERRAMENTAS GOOGLE SOB A ESTRUTURA DO PRISMA**

SEÇÃO	4.2.1			4.2.2				4.2.3		4.2.4					
Expressão de Busca	Calendar	Google Agenda	Agenda + Google	Uso do Alertas	Uso do google alertas	Uso de google alertas	Alertas + Google	Alertas + Google	Uso das apresentações	Uso do Google Apresentações	Apresentações + Google	Apresentações + Google	Uso do Blogger	Blogger + Google	Blogger + Google
<b>DA</b>			30												
<b>DE</b>	0					0		5			37				0
<b>DO</b>	2	1		0	0		0			0			5	5	
<b>DAS</b>									6			3			
<b>DOS</b>															
<b>Crítérios</b>															
<b>Repetidos</b>	1			0					3			5			
<b>Não é Administrativo</b>	26			5					41			5			
<b>Textos Completos não disponíveis</b>	3			0					2			0			
<b>Não é Software</b>	1			0					0			0			
<b>Exclusão</b>	31			5					46			10			
<b>Inclusão</b>	1			1					1			1			
<b>Eleitos</b>	2			0					0			0			

Fonte: Google Acadêmico – Elaborado pelo autor (2021).

As variações de expressão de busca variam para cada ferramenta em função de concordância linguística. No quadro 24 é possível ver além dos termos usados nas buscas, o quantitativo de respostas para o conectivo da, de do, das, dos, quando cabível. Após cada pesquisa foram aplicados os critérios de inclusão e exclusão de modo que para o Google Agenda chegou-se a dois textos, ao passo que nenhum texto foi eleito para Google Apresentações, Google Alertas e Blogger.

**QUADRO 25: RESUMO DAS PESQUISAS SOBRE AS FERRAMENTAS GOOGLE SOB A ESTRUTURA DO PRISMA**

SEÇÃO	4.2.5			4.2.6			4.2.7			4.2.8										
Expressão de Busca	Contatos	Google Contatos	Contatos + Google	Uso do docs	Uso do Google Docs	Docs + Google	Docs + Google	Uso do drive	Uso do drive Google	Uso de drive Google	Uso do Google Drive	Drive + Google	Uso do formulário	Uso do formulário Google	Formulário + Google	Formulário + Google	Uso dos formulários	Uso dos formulários Google	Uso do Google formulários	Formulários + Google
<b>DA</b>																				
<b>DE</b>									0						29					
<b>DO</b>		0		2	60	2		2	0		42	2	112	9		46			7	
<b>DAS</b>																				
<b>DOS</b>	7		1				0										37	3		15
<b>Critérios</b>																				
<b>Repetidos</b>		1			6				8							12				
<b>Não é Administrativo</b>		7			54				33							240				
<b>Textos Completos não disponíveis</b>		0			1				2							3				
<b>Não é Software</b>		0			0				0							0				
<b>Exclusão</b>		8			61				43							255				
<b>Inclusão</b>		1			1				1							1				
<b>Eleitos</b>		0			3				3							3				

Fonte: Google Acadêmico – Elaborado pelo autor (2021).

De modo similar ao explicado anteriormente, no Quadro 25 estão as variações de expressão de busca para o Contatos, Google Docs, Google Drive e Formulário. É possível identificar que, nestes casos, apenas não teve texto eleito para o Google Contatos, para todas as demais três foram as referências eleitas para cada.



**QUADRO 26: RESUMO DAS PESQUISAS SOBRE AS FERRAMENTAS GOOGLE SOB A ESTRUTURA DO PRISMA**

SEÇÃO	4.2.9	4.2.10	4.2.11	4.2.12	4.2.13	4.2.14										
Expressão de Busca	Gmail	Uso de hangouts	Uso do hangouts	Hangouts + Google	Uso do Google Imagens	Uso do meet	Uso do Google Meet	Meet + Google	Uso da planilha Google	Uso das planilhas Google	Uso do Google Planilhas	Planilhas + Google	Uso de Youtube	Uso do Youtube	Youtube + Google	Youtube + Google
<b>DA</b>									0							
<b>DE</b>	0	0											8			7
<b>DO</b>	12		2	2	3	4	13	4			1			166	125	
<b>DAS</b>										0		12				
<b>DOS</b>																
<b>Critérios</b>																
<b>Repetidos</b>	1		2		0		4				0				60	
<b>Não é Administrativo</b>	9		2		3		17				9				232	
<b>Textos Completos não disponíveis</b>	0		0		0		0				2				10	
<b>Não é Software</b>	0		0		0		0				0				0	
<b>Exclusão</b>	10		4		3		21				11				302	
<b>Inclusão</b>	1		1		1		1				1				1	
<b>Eleitos</b>	2		0		0		0				2				4	

Fonte: Google Acadêmico – Elaborado pelo autor (2021).

Exposto no quadro 26 estão os 8 textos eleitos que referem-se respectivamente a Gmail, Planilhas e Youtube. Apesar de seguir os mesmos critérios já explicitados anteriormente, nenhuma referência cumpriu os requisitos seja abordando o Hangouts, o o Google Imagens ou o Google Meet.

Ao se basear nos levantamentos realizados, através da análise sistemática embasando a pergunta de pesquisa “PICO”, nota-se que as referências obtidas como as mais relevantes, apontam a tecnologia como instrumentos essenciais para o desenvolvimento do trabalho educacional no espaço escolar. Considerando a quantidade de textos inclusos (sendo finalidade administrativa) e as exclusões (repetições, não é administrativo, sem texto completo, não é software) encontram-se poucos trabalhos que se remetem a esboçar contribuições das ferramentas Google na Gestão escolar.

Esses números de textos “eleitos” demonstram poucas pesquisas na tentativa de contribuição do uso destas ferramentas ao cargo de Gerência Escolar, mesmo variando os

termos de busca no Google Acadêmico. Foram 14 ferramentas Google pesquisadas e analisadas junto as atividades de Gestão Escolar, sendo que:

- 7 ferramentas Google: Alertas, Apresentações, Blogger, Hangouts, Imagens, Meet e Contatos – 0 textos eleitos.
- 3 ferramentas Google: Agenda, Gmail e Planilhas – 2 textos eleitos.
- 3 ferramentas Google: Documentos, Drive e Formulários – 3 textos eleitos.
- 1 ferramenta Google: Youtube – 4 textos eleitos.

Além disso, a falta de trabalhos científicos nesta área pode demonstrar o pouco uso destas ferramentas no cotidiano dos gestores escolares. Diante dos resultados comparativos encontrados, com a realidade dos gestores que fizeram parte das capacitações, nota-se a carência existencial de uma melhor preparação aos comissionados que assumem o cargo de gestor escolar.

### **5.6.3 Diferenciais e contribuições na execução das capacitações**

Devido às múltiplas tarefas executadas, os gestores são responsáveis pelas questões burocráticas e pedagógicas da escola, contatos com familiares e boa relação com o entorno da escola. Assim, sobra pouco tempo para executarem suas pesquisas e tirarem dúvidas sobre os instrumentos tecnológicos que podem auxiliá-los na redução do tempo de trabalho burocrático. Mediante aos dados obtidos, foram criadas capacitações online para os gestores e professores (pedido dos gestores) em Santo Antônio de Pádua e municípios vizinhos sobre as ferramentas digitais gratuitas (inclusive Google).

Outra contribuição do projeto, foi a criação de um site que contém vídeos bases para o suporte aos gestores na hora de dúvidas sobre o uso das ferramentas Google, sendo este site estruturado pelo título da ferramenta, links específicos com indicativos de possíveis dúvidas que estes profissionais poderiam ter. Agora, ao utilizar o site, os gestores são direcionados a visualizarem por título sua dúvida e assistirem somente aquele vídeo que sana seus questionamentos anteriores, economizando o tempo de procurar no site de buscas e ainda correr o risco de não encontrar o ponto que os esclareçam.

Inegavelmente, ao executar a realização desse projeto de pesquisa, vários funcionários da Educação tiveram o contato com novas ferramentas tecnológicas para auxiliá-lo no trabalho administrativo e pedagógico educacional do ambiente escolar, através da “Formação Continuada aos gestores e professores”, criação do site que otimizou o tempo de procura de

vídeos para sanar suas dúvidas tecnológicas com a colaboratividade, além de mapear características dos gestores escolares da região.

Para mais, gestores e equipes colaborativas garantiram a redução de tempo empregado nas buscas pelos vídeos, dando a eles uma diretriz e autonomia em solucionar suas dúvidas quanto ao uso e emprego tecnológico das ferramentas gratuitas na administração escolar. Essas ações oportunizam aos gestores terem mais tempo, melhoria na qualidade de vida e aumento do desempenho na vida pessoal, profissional e com um bem-estar diário ao potencializar suas ações.

Decerto, as tecnologias Digitais Gratuitas no cotidiano dos gestores escolares irão agilizar os controles internos e externos, maior autonomia administrativa no ato de organizar e planejar suas ações como líder de um estabelecimento educacional. Corroborando com esse pensar, Stoner (1999), aponta que as informações são valiosas para o ato de administrar um ambiente, visto que as tecnologias podem proporcionar maior qualidade, oportunidade e relevância na obtenção das informações necessárias ao ato de gerir um espaço.

Seguidamente, com melhor controle dos dados e informações, os gestores escolares irão melhorar suas atuações junto a sua equipe de trabalho (com informações mais precisas), buscas de qualidade, organização dos eventos e reuniões, além de uma comunicação de qualidade por intermédio tecnológico. Inegavelmente, os benefícios com essas tecnologias gratuitas acontecerão, mediante planejamentos que potencializem as diminuições dos imprevistos provocados pelas tecnologias, sabendo-se que as ferramentas tecnológicas são apenas auxiliadoras nas tarefas diárias, cabendo ao gestor o trabalho de mediação intelectual na organização dos espaços de trabalho.

a) Utilidades das ferramentas digitais gratuitas para o ofício da Gestão Escolar e cargos administrativos.

Conforme levantamento realizado durante o Mestrado em Ensino, a Gestão Escolar necessita de múltiplos conhecimentos, inclusive sobre as ferramentas tecnológicas que os auxiliem durante as execuções das tarefas diárias. Cabe ao gestor escolar, professores e demais auxiliares estarem atentos às formações complementares fornecidas pelas instituições de ensino no quesito “Novas Tecnologias”.

Para mais, a sociedade está vivendo profundas mudanças sociais e tecnológicas, seja por conta da pandemia e mesmo antes dela, a qual vêm alterando as formas de comunicação e execução das tarefas administrativas. Hoje, várias atividades podem ser realizadas nos espaços físicos de uma escola, sem a locomoção dos seus administradores a outros prédios e localidades.

Os gestores podem enviar e receber documentos, sem que estes tenham que despende de muito tempo para sua ocorrência.

Por certo, as revisões bibliográficas, cursos ministrados aos gestores e professores, seleções de vídeos para a composição do “Repositório Google do Gestor Escolar”, nos propiciou subsídios que embasassem o levantamento das utilidades das ferramentas Google no processo cotidiano das escolas públicas no Noroeste Fluminense.

As tecnologias gratuitas contribuem com as pessoas físicas e jurídicas da sociedade mundial. Essa empresa, por intermédio do Google For Education, vem contribuindo com a Educação (inclusive em tempo de pandemia da COVID-19 em nosso isolamento social) com ferramentas grátis para o auxílio da administração no espaço escolar.

Para mais, ao criar um Gmail, você gestor escolar, estará adquirindo um passaporte para a utilização de múltiplas ferramentas gratuitas do Google. Essas ferramentas agilizam suas atividades administrativas e pedagógicas, conforme as funcionalidades descritas em cada ferramenta a seguir na execução das tarefas da Gestão Escolar:

#### **Google Agenda**

- Marcação de reuniões com professores, alunos, famílias e chefias;
- Adicionar anexos, formulários, pautas das reuniões, localização da escola e vídeos que envolvam a reunião;
- Organizar, controlar e gerenciar as atividades e tarefas da escola;
- Criar lembretes e compromissos diários;
- Possibilidade de arrastar as anotações de lugar, caso elas não tenham sido realizadas, se for preciso;
- Registrar reuniões fixas/rotinas e adicionar convidados para a vídeo conferência pelo Google Meet – com link fixo à todas;
- Visualizações das tarefas por dia / semana;
- Possibilidades de divisões de tarefas no calendário / agenda por cores e alarmes.

#### **Google Alertas**

- Possibilita a criação de alertas criados pelos gestores, tendo os resultados indo direto para o e-mail escolhido;
- O Google nos avisa o que precisamos, diminuindo nosso tempo de procura na Internet.

#### **Google Apresentações**

- Slides para reuniões com pais e mestres (imagens, áudio, texto e vídeos);
- Compartilhamento dos slides para uma produção colaborativa;
- Slides em nuvem;
- Acesso online e offline;
- Salva slides em várias extensões;
- Digitação por voz.

#### **Blogger / Sites**

- Marketing escolar com postagens dos trabalhos relevantes da escola;
- Divulgação de conteúdos interessantes para a comunidade escolar;
- Divulgação de notas de utilidade pública;
- Fidelização da clientela;
- Ferramenta para obter informações;
- Ferramenta para informar a comunidade escolar;
- Divulgação artística do espaço escolar.

**Google Contatos**

- Sincronizado ao Google Agenda, pode te avisar sobre datas especiais, desde que tenha sido cadastrado;
- Exportar contatos virando arquivo;
- Indicar formato do número telefônico;
- Pesquisar contatos;
- Selecionar os contatos mais usados em destaque;
- Interações diárias são apontadas no contato.

**Google Documentos (Docs)**

- Editor de texto online e offline;
- Salva os documentos automaticamente;
- Possibilita uma digitação colaborativa e compartilhada;
- Acesso e backup dos arquivos em nuvem;
- Facilidade na criação de e-books com inclusão de links e comentários;
- Possibilita ver histórico das versões mostrando as alterações realizadas no documento;
- Digitação por voz;
- Galeria com modelos de documentos;
- Acesso offline dos documentos.

**Google Drive**

- Backup dos arquivos, fotos e vídeos na nuvem;
- Organizar os arquivos;
- Possibilidade de compartilhamento dos arquivos do Drive com os colaboradores;
- Uso offline do material ali arquivado;
- Possibilidade de edições do planilhas, formulários, slides e documentos;
- Organizar os arquivos em pastas criadas pelo usuário.

**Google Formulários**

- Pesquisas de opinião e satisfação pública;
- Questionários gerais;
- Listagem de presença de reuniões online e presenciais;
- Construção de gráficos com resultados das pesquisas realizadas;
- Formulários para votações e escolhas em geral no ambiente educacional;
- Indicações de atividades pedagógicas;
- Produção de relações de optantes pelo Kit de Merenda durante a pandemia;
- Contribuição para o desenvolvimento dos atos democráticos;
- Permissão para a construção coletiva e interativa dos formulários;
- Acesso online e offline;
- Arquivamento na nuvem;
- Recebimento de arquivos, uso para avaliações e jogos pedagógicos;
- Conexões em outras plataformas.

**Google Imagens / Fotos**

- Pesquisar imagens para montagem dos slides para reuniões; avisos e anúncios;
- Armazenar e organizar as fotos;
- Criar álbuns dos eventos com as fotos tiradas;
- Criar filmes de fotos;
- Scanner de fotos impressas.

**Gmail**

- Marcar reuniões;
- Organizar e-mails por categorias (com filtros e marcadores criados pelo usuário);
- Adiar leitura dos e-mails e agendamentos para envio de mensagens futuras;
- Recebimentos de documentos;
- Programar o envio do e-mail e comunicações;
- Estabelecer contatos com os coordenadores, secretários, professores e alunos.

**Google Meet / Hangouts**

- Reuniões com pais, professores, equipe pedagógica, colegiado, secretarias e regionais;
- Permite projeções de telas, slides, textos e fotos;
- Economia de tempo nas locomoções do público e profissionais da comunidade escolar;
- Fortalecimento da comunicação entre a equipe;
- Fácil acessibilidade dos envolvidos;
- Chats;
- Organização do ambiente com a (mãozinha);
- Listagem de participantes;
- Remoções de participantes indevidos;
- Controle do organizador (ativar) enviando relatórios de participação para o e-mail desse organizador;
- Conectividade com o Google Calendário e o Google Agenda;
- Permite gravação das reuniões;
- Permite inclusões de links de listagem de presenças;
- Integração da equipe de trabalho.

**Google Planilhas (Sheets)**

- Digitação colaborativa e compartilhada;
- Acesso às planilhas e backups automáticos em nuvem;
- Acesso offline / online das planilhas;
- Controle de estoques de merendas;
- Controle financeiro;
- Contribui para a composição das prestações de contas da escola;
- Cadastro e controle de funcionários;
- Boletins de alunos;
- Demonstrativos em gráficos dos resultados dos alunos e turmas por bimestres;
- Importação dos arquivos de Excel para Planilhas Google.

**Youtube**

- Obtenção / disponibilidade de vídeos para as reuniões de pais e mestres;
- Divulgação do trabalho interno da equipe educacional (propaganda gratuita);
- Fortalecimento do trabalho e da identidade do espaço estudantil;
- Obtenção de jogos e materiais didáticos para o ensino.

Mediante as funcionalidades das ferramentas gratuitas Google apresentadas nas atividades de Gestão Escolar, nota-se que os gestores escolares podem adquirir uma independência tecnológica a partir das suas execuções diárias. Essas ferramentas gratuitas apresentam uma conectividade colaborativa que agiliza os trabalhos diários de seus usuários, integrando numa interatividade dos membros locais de trabalho, com resultados eficientes e equilibrados dos resultados obtidos, se convergindo em um verdadeiro ecossistema tecnológico, por envolver uma comunidade / grupo local, interações entre os funcionários de uma escola, com o ambiente de atuação e a sua autossuficiência e equilíbrio das ferramentas e usuários.

b) Geração de temas e assuntos abordados pelas capacitações durante as parcerias firmadas com as três instituições, envolvendo gestores, auxiliares da Gestão Escolar, professores e comunidade interessada na aprendizagem sobre tecnologias digitais / ferramentas Google:

Conforme já registrado, os anos de 2020 e 2021, foram marcados pela realização de capacitações para gestores, auxiliares da gestão escolar, professores e interessados sobre o

assunto nas cidades de Santo Antônio de Pádua, Laje do Muriaé e Tanguá, localizadas no Estado do Rio de Janeiro, com encontros síncronos realizados pelo Google Meet.

Para mais, conforme também já descrito na dissertação, foi uma parceria realizada entre o TECGrupo, por intermédio do prof. Daniel Costa de Paiva e o mestrando em Ensino, José Sergio Dias Page, com as respectivas Secretarias Municipais de Educação (Pádua e Laje) e a ONG “Casa das Irmãs” em Tanguá. As capacitações oferecidas visavam atender as necessidades tecnológicas dos profissionais da Educação, que possuíam um interesse em aprender sobre as tecnologias Google e demais ferramentas digitais gratuitas úteis para o exercício administrativo e pedagógico escolar.

Essas capacitações tinham em média 10/11 encontros, sendo produzida uma gama de materiais audiovisuais que são disponibilizados pelo canal Daniel Costa de Paiva do Youtube<sup>18</sup> e pelo repositório<sup>19</sup>. O quadro 27 mostra os temas que foram abordados em quaisquer capacitações, levando em consideração as demandas da localidade em específico.

**QUADRO 27: RELAÇÃO DE TEMAS ABORDADOS NAS CAPACITAÇÕES  
TEMAS ABORDADOS EM ALGUMA DAS CAPACITAÇÕES**

1	Google Alertas	16	Google Imagens
2	Google Classroom (Sala de Aula)	17	Google Assistente
3	Gmail	18	Google Maps (Mapas)
4	Google Drive	19	Google Expeditions
5	Google Formulários	20	Google Meet
6	Google Agenda	21	Google Fotos
7	Google Planilhas	22	Blogger
8	Google Documentos	23	Gravação de vídeos (InShot)
9	Youtube	24	Preparação de aulas com o Pinterest
10	Google Apresentações	25	Preparação de materiais usando o Slideshare
11	Google Contatos	26	Cursos Grátis
12	Google Calendário	27	Como usar e criar um Áudio
13	Chrome Extensions (Extensões)	28	Canva
14	Google Notícias	29	Como trabalhar e fazer vídeos + postagens (abertura e encerramento)
15	Google Tradutor	30	Camtasia

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Em resumo, foram 30 temas abordados durante as capacitações nas 3 localidades em que ocorreram as parcerias. Esses estão gravados e disponibilizados, servindo como material didático para as novas edições das capacitações em outras localidades. Outro diferencial dos vídeos gravados corresponde a sua fácil adaptação para a instrução de outros públicos que necessitem de um aperfeiçoamento sobre as tecnologias digitais (inclusive a Google).

<sup>18</sup> <https://www.youtube.com/c/danielcostadepaiva/>

<sup>19</sup> <https://sites.google.com/view/gestaotecgrupo/>

Foram abordados os seguintes temas durante as capacitações, Quadro 28.

**QUADRO 28: TEMAS ABORDADOS NAS CAPACITAÇÕES SEQUENCIALMENTE NA ORDEM DOS ENCONTROS**

ENCONTRO	ASSUNTOS ABORDADOS			
1	TECGrupo e GEGPádua - (Levantamento das demandas de cada profissional e apresentação do grupo)			
2	Alertas		Agenda, Notícias e Tradutor	Gmail e Google Drive
3	Classroom		Gmail e Drive	Google Agenda, Notícias e Tradutor
4	Gmail e Drive	Youtube e Imagens	Maps, Assistente e Extensões	Google Planilhas e Documentos
5	Youtube, Imagens, Maps	Maps, Chrome Extensions, Google Assistente	Vídeos	Google Documentos
6	Chrome Extensions, Assistente e Meet	Google Agenda, Notícias e Tradutor.	Contatos, Tradutor e Alertas	Google Apresentações
7	Notícias, Tradutor e Apresentações	Gravação de Vídeos (InShot), Google Contatos	Planilhas e Documentos	Como trabalhar e fazer vídeos + postagens (Abertura e encerramento)
8	Agenda, Contatos e Calendário	Formulários	Preparação de materiais usando Youtube, Imagem, Pinterest e Slideshare.	
9	Documentos	Gmail e Drive	Formulários	Como usar e criar um Áudio, tira dúvidas Canva e Camtasia
10	Planilhas		Documentos	Cursos grátis, Google Assistente e Extensões
11	Formulários	Documentos e Classroom	-	Formulários
12	Blogger e Fotos			
13	Encerramento - (TECGrupo)			

\* A primeira coluna representa as duas turmas das capacitações ofertadas aos gestores de Santo Antônio de Pádua, RJ.  
A segunda coluna representa a capacitação ofertada aos professores de Santo Antônio de Pádua, RJ.  
A terceira, representa a capacitação ofertada aos gestores, auxiliares e professores de Laje do Muriaé, RJ.  
A quarta coluna representa a capacitação ofertada aos gestores, professores e interessados de Tanguá, RJ.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Mediante o quadro condensado acima, nota-se que as capacitações geraram debates em torno de vários temas considerando a importância das ferramentas tecnológicas digitais para os sujeitos envolvidos nos encontros mediante os imprevistos causados pela pandemia.

Portanto, as experiências adquiridas durante esse trabalho dissertativo, não ficarão somente nas edições já realizadas. Em breve, haverá outras edições das capacitações sobre as Ferramentas Tecnológicas, visando atender um maior público que necessite de melhorias em



suas atividades administrativas, pedagógicas e demais trabalhos seculares que envolvam o uso das ferramentas tecnológicas.

c) Impactos dos encontros: Secretaria Municipal de Educação e Cultura de Santo Antônio de Pádua, Secretaria Municipal de Educação de Laje do Muriaé e ONG “Casa das Irmãs” em Tanguá – RJ.

- Identificação da carência de conhecimento sobre a tecnologia Google, dentre outras ferramentas gratuitas auxiliares na gestão e elaboração das aulas;
- Necessidade de capacitações sobre ferramentas tecnológicas gratuitas para a melhoria das atividades administrativas e pedagógicas das escolas;
- Necessidade da criação de um repositório de vídeos sobre as Ferramentas Google como alternativa didática para a Administração Escolar;
- Total dependência dos gestores escolares à sua Secretaria de Educação e poder Executivo municipal;
- Total preocupação dos gestores com sua equipe de trabalho;
- Necessidade de capacitações para os secretários escolares com o manejo e organização dos arquivos escolares;
- Auxílio nas pesquisas com os familiares dos estudantes em Santo Antônio de Pádua / RJ, sobre as reais condições de estudo dos seus filhos;
- Contribuição tecnológica para o desenvolvimento de lives esportivas em Laje do Muriaé;
- Auxílio tecnológico para a organização das escolas de Laje do Muriaé em sua localização no Google Maps;
- Organização de uma Feira de Ciências para as escolas de Laje do Muriaé – com alunos do 6º ao 9º ano;
- Melhoria da qualidade de vida dos participantes dos encontros das capacitações em Santo Antônio de Pádua, Laje do Muriaé e Tanguá com a otimização, integração e colaboratividade das ferramentas Google em suas atividades de trabalho.

d) Relação das produções científicas / trabalhos submetidos a eventos e revistas:

1) PAGE, José Sérgio Dias; PAIVA, Daniel Costa de. Benefícios das parcerias educacionais com as empresas de tecnologia no enfrentamento da pandemia: um olhar para a Educação do Noroeste Fluminense. **III Seminário Internacional de Tecnologia e Ensino (SEMITE)**, set. 2020. Disponível em: <http://semite.weebly.com/trabalhos2020.html>. Acesso em: 20 out. 2021. (Resumo Expandido)

2) PAGE, José Sérgio Dias; PAIVA, Daniel Costa de. O Uso dos Vídeos e *Lives* em Tempos de Pandemia: Mudanças Paradigmáticas no Ensino. **I Congresso Internacional Comertec e IV Comertec Jr.** Vol. 1, ano 2021. Jun. 2021. Disponível em: <https://www.comertec.org/anais2021>. Acesso em: 20 out. 2021. (Resumo Expandido)

3) GEVEGY, Marcio Lopes; PAGE, José Sergio Dias; PAIVA, Daniel Costa de. O Uso de Tecnologias por parte dos Agentes Comunitários de Saúde no Período de Pandemia: retrato local e demandas. **III Congresso Internacional de Saúde Única (Interface Mundial)**, aprovado e apresentado como Capítulo de Livro - ISBN 978-65-5941-033-0.

4) PAGE, José Sérgio Dias; PAIVA, Daniel Costa de. Estudo de caso com gestores escolares: os desafios da comunicação em grupo por meio de plataformas digitais. **Revista Educação Pública**, v. 21, nº 26, 13 de julho de 2021. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/21/26/estudo-de-caso-com-gestores-escolares-os-desafios-dacomunicacao-em-grupo-por-meio-de-plataformas-digitais>. Acesso em: 20 out. 2021.

5) PAGE, José Sergio Dias; PAIVA, Daniel Costa de. Usando os vídeos do YouTube na pandemia: mudanças paradigmáticas no ensino de História. **Revista Educação Pública**, v. 21, nº 36, 28 de setembro de 2021. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/21/36/usando-os-videos-do-youtube-na-pandemia-mudancas-paradigmaticas-noensino-de-historia>. Acesso em: 20 out. 2021.

6) Registro de Experiências de Tecnologia Social, intitulada “TECGrupo, GEGPádua e Entidades Municipais: Tecnologias gratuitas em favor da Educação”, AGIR/PROPI nº 02/2021, referente as capacitações ministradas durante o desenvolvimento da dissertação. Coordenadores do Projeto – Daniel Costa de Paiva e José Sergio Dias Page.

7) PAGE, José Sergio Dias; PAIVA, Daniel Costa de. O espaço virtual em tempos de Pandemia: A prática dos Estágios nos cursos de Formação de Professores. EDUCERE, set. 2021. (Trabalho Completo).

8) PAGE, José Sergio Dias; PAIVA, Daniel Costa de. O uso do Repositório na Administração Escolar: Ferramentas Google como instrumentos auxiliares aos Gestores. **Congresso Internacional Movimentos Docentes, IV SEPAD e II PRATIC** – outubro, 2021. (Trabalho Completo)

9) PAGE, José Sergio Dias; PAIVA, Daniel Costa de. A ação dos gestores em tempos de Pandemia: por uma Identidade Escolar Educacional. **Congresso Internacional Movimentos Docentes, IV SEPAD e II PRATIC** – outubro, 2021. (Trabalho Completo)

10) PAGE, José Sergio Dias; PAIVA, Daniel Costa de. O Gestor Escolar numa perspectiva de Paulo Freire: um ato para a transformação de vidas em tempos de pandemia. **Congresso Internacional Movimentos Docentes, IV SEPAD e II PRATIC** – outubro, 2021. (Trabalho Completo).

11) PAGE, José Sergio Dias; PAIVA, Daniel Costa de. O Uso dos Vídeos e *Lives* em Tempos de Pandemia: Mudanças Paradigmáticas no Ensino. **4º CONGRESSO INTERNACIONAL MEDIA ECOLOGY AND IMAGE STUDIES - Reflexões sobre o ecossistema midiático pós-pandemia**, novembro, 2021. (Trabalho Completo)

12) Apresentação do trabalho “**Educação em tempos de Pandemia**”. I Simpósio de Ciência e Sociedade do CEDERJ – outubro, 2021.

13) Apresentação de 7 trabalhos (resumos) no NEUROEDU 2021.

14) Apresentação do trabalho “**As tecnologias digitais na pandemia, o surgimento de um novo espaço virtual: Experiências do GEGPádua**”. X Seminário Fluminense de Sociologia da UFF – dezembro, 2021.

15) Oferta de minicurso no II Seminário de Humanidades, IFF – Campus de Venda Nova do Imigrante. Assunto: Tecnologias digitais em favor da construção da identidade escolar (Daniel Costa de Paiva e José Sergio Dias Page).

16) Oferta de minicurso no II Seminário de Humanidades, IFF – Campus de Venda Nova do Imigrante. Assunto: Tecnologias digitais fundamentais para a linha de frente na COVID-19 (Daniel Costa de Paiva, José Sergio Dias Page e Márcio Lopes Gevegny).

Algumas produções apesar de submetidas ainda aguardam avaliação.

### **5.6.4 Cumprimento dos objetivos**

A partir do problema existente e da pergunta de pesquisa, estabelecemos os seguintes objetivos específicos que foram cumpridos conforme os apontamentos abaixo:

**Objetivo 1:** Identificar o perfil dos gestores em Santo Antônio de Pádua e região.

Em relação ao primeiro objetivo, conseguiu-se identificar o perfil dos gestores pesquisados. Através de um questionário aplicado aos gestores em Santo Antônio de Pádua e região, observa-se que os dados obtidos demonstram uma renovação dos cargos de gestores, onde 52,4% tinham menos de 5 anos de profissão. Quanto a formação dos gestores, 69,1% são Licenciaturas curtas e plenas, 33,3% possuem cursos de aperfeiçoamento, 73,8% possuem uma especialização nas mais diversas áreas de sua formação, 14,3% possuem Mestrado e nenhum dos gestores possuem doutorado. Outro dado importante para a pesquisa, demonstra que 69%

dos gestores que responderam ao questionário, já realizaram uma especialização em Gestão Escolar. Esses dados configuram o perfil dos gestores que fizeram parte do nosso trabalho de pesquisa.

**Objetivo 2:** Demonstrar a importância do gestor escolar no processo de desenvolvimento de uma escola

Em relação ao objetivo 2, nota-se que o levantamento das referências bibliográficas realizadas para a estruturação dessa dissertação conseguiu demonstrar que o gestor escolar é essencial para o desenvolvimento de uma escola. Suas práticas e ideias sendo postas em práticas juntamente com sua equipe escolar promovem uma melhoria significativa no desenvolvimento das atividades administrativas e pedagógicas durante o ano letivo. Conforme pesquisa realizada, os gestores escolares são agentes que conduzem a transformação no espaço escolar buscando estimular o potencial existente em cada profissional envolvido no processo de ensino e aprendizagem, além de manter a organização do patrimônio da escola.

**Objetivo 3:** Identificar o uso de tecnologias na gestão escolar em Santo Antônio de Pádua/RJ e região.

Cumprindo os objetivos propostos do item 3, nota-se que os gestores escolares já usavam a tecnologia na Gestão Escolar. O WhatsApp, vídeos e algumas ferramentas Google faziam parte das atividades executivas dos gestores escolares. Os dados demonstram que várias ferramentas Google eram conhecidas, mas não eram utilizadas pelos gestores, como por exemplo: Google Agenda (45,2%), Google Alertas (40,4%), Google Apresentações (40,4%), Google Assistente (45,2%) e Google Contatos (42,8%). Segundo os dados do questionário, as ferramentas Google mais conhecidas e utilizadas pelos gestores, foram: Google Fotos (40,4%), Gmail (61,9%), Google Pesquisas (38%) e Youtube (42,8%).

**Objetivo 4:** Identificar como a utilização da tecnologia pode melhorar o desempenho profissional dos gestores e impactar o ambiente escolar

Como resposta dos gestores sobre o objetivo 4, nota-se que o aperfeiçoamento desses profissionais da Educação nas tecnologias digitais (em nosso caso, Ferramentas Google), podem trazer uma redução do tempo gasto nas funções administrativas e pedagógicas, desde que os gestores coloquem a tecnologia para trabalhar atendendo as suas necessidades de trabalho. Segundo dados obtidos, a maioria dos gestores aprovaram a utilização das ferramentas

Google em suas práticas administrativas (88,1%) e pedagógicas (90,5%). Assim, um gestor ao usar o Gmail, poderá automatizar seus e-mails, organizando-os e trabalhando na previsão dos seus envios. O uso do Youtube pode melhorar as apresentações nas reuniões e conselhos, enriquecendo o momento com vídeos que motivem os ouvintes. Com o uso do Google Drive, os gestores podem deixar seus arquivos na nuvem, podendo compartilhá-los com quem e de onde quiser, sem o risco de perdê-los por uma pane no computador. Ao usar o Google Meet, os gestores escolares têm reduzido as distâncias, economizando o tempo nas estradas para as reuniões com a Regional do Estado e os Secretários Municipais, podendo assim dedicar mais do seu tempo com o ambiente escolar e organização das atividades administrativas e pedagógicas do ambiente escolar. Os gestores podem utilizar o Google Maps, para criar a localização da sua escola e fazer uma propaganda das principais atividades escolares com o Blogger, enfim, se bem utilizada, a tecnologia pode trazer benefícios que vão impactar a administração e o ensino do espaço escolar.

**Objetivo 5:** Verificar se os gestores fazem uso de alguma tecnologia na sua gestão

Em relação ao objetivo 5, nota-se na pesquisa que as ferramentas tecnológicas mais utilizadas na gestão escolar foram: WhatsApp (97,6%), Google Meet (78,6%), Youtube (54,8%), Datashow (52,4%) e Google Formulários (50%). Outras ferramentas identificadas como fazendo parte do uso na Gestão, representaram uma porcentagem abaixo de 50% entre os dados obtidos na pesquisa.

**Objetivo 6:** Identificar com os gestores quais as funções e procedimentos que mais demandam tempo para priorizar ferramentas

Levando em consideração o objetivo 6 da proposta dissertativa, nota-se que funções como elaborar o Conselho de Classe, as reuniões administrativas e pedagógicas com os orientadores e coordenadores, prestação de contas, reuniões de pais, conservação do Patrimônio Escolar, controles de merendas, reuniões com a Regional e Secretarias de Educação, são algumas das funções burocráticas dos gestores que demandam mais tempo durante a semana para resolução das demandas. As ferramentas Google, como Meet, Google Documentos e Formulários (por exemplo), tendem a diminuir o tempo dessas atividades por imprimir uma característica de integração e colaboratividade capaz de promover a permanência dos gestores na instituição de aprendizagem, evitando estradas para as reuniões. Além disso, o gestor não precisa fazer os documentos e enviar aos seus colaboradores, podendo incluí-los no compartilhamento interativo que as ferramentas citadas possibilitam.

**Objetivo 7:** Fazer um levantamento coletivo das necessidades dos gestores frente as tecnologias Google disponíveis em versões gratuitas

Em relação ao objetivo 7, foi realizado um levantamento das principais necessidades que os gestores enfrentam mediante a tecnologia. Essas necessidades se enquadram em funções que vão desde a manutenção do patrimônio escolar, formação dos gestores e equipe escolar, indo até a falta de equipamento para oferecer melhores condições de trabalho aos professores e metodologias de ensino que garantam aos estudantes um maior protagonismo para o desenvolvimento de sua aprendizagem. Conforme observação dos dados do questionário, os gestores precisam de mais formações para que desenvolvam suas habilidades na administração das escolas e automaticamente auxiliem melhor sua equipe pedagógica e de ensino.

**Objetivo 8:** Elaborar capacitações

Em relação ao objetivo 8, conclui-se que foi realizado não somente com as pretensões iniciais em capacitar os gestores em Santo Antônio de Pádua – RJ, como também a ocorrência de desdobramentos que capacitou também os professores municipais da cidade. Além de Santo Antônio de Pádua, as capacitações ocorreram em Laje do Muriaé e na cidade de Tanguá, ambas no estado do Rio de Janeiro.

**Objetivo 9:** Capacitar gestores para o uso das ferramentas Google em suas funções diárias

Em relação ao objetivo 9, nota-se que houve o seu cumprimento, baseado nas parcerias realizadas entre o TECGrupo e o mestrando com as Secretarias de Educação de Santo Antônio de Pádua e Laje do Muriaé. Esses encontros possibilitaram as capacitações de vários gestores e equipes de trabalhos ligadas a Gestão Escolar, trazendo para o seu dia a dia um conhecimento de como usar melhor as ferramentas Google nas tarefas administrativas e pedagógicas que tinham que executar. Nos encontros os gestores adquiriram novos conhecimentos e aprimoraram habilidades.

**Objetivo 10:** Criar um repositório com vídeos sobre as ferramentas Google que mais tendem a ajudar os gestores escolares em seu dia-a-dia.

Em relação ao objetivo 10, nota-se que houve a sua conclusão ao construir um site intitulado “**Repositório Tira-Dúvidas de Ferramentas Google**” com o objetivo de atender as necessidades dos gestores escolares e profissionais da Educação. Esse site possui um conjunto de vídeos que estão distribuídos entre 25 ferramentas Google, buscando facilitar o trabalho diário de profissionais que possuem pouco tempo para ficar procurando vídeos para tirarem

suas dúvidas sobre o como fazer a função que necessita. No mais, esse site possui um link de acesso ao canal do Youtube do professor Daniel Costa de Paiva, onde os interessados podem assistir aos vídeos específicos das capacitações realizadas em parceria com as Secretarias Municipais de Educação de Santo Antônio de Pádua e Laje do Muriaé.

### **5.6.5 Possibilidades de tarefas e pesquisas futuras**

Todo trabalho científico necessita de ter uma resposta para a sociedade que através de seus impostos mantém a instituição de ensino e seus pesquisadores. Não sendo diferente, essa dissertação já possibilitou contribuições para a sociedade educacional durante as capacitações aos gestores escolares, professores e interessados em se qualificar sobre as tecnologias digitais (principalmente as tecnologias Google).

Assim, também fica o registro para futuros pesquisadores sobre as descobertas realizadas e as possibilidades de futuras pesquisas e tarefas a serem executadas posteriormente, economizando o tempo e ganhando um atalho para os novos estudos, conforme apontamentos a seguir:

- Uma das tarefas futuras é a elaboração de um material didático escrito para as capacitações / encontros realizados aos gestores e demais profissionais da Educação sobre as “Ferramentas Google”.
- Continuação das parcerias municipais e instituições que necessitem de uma aprendizagem sobre as ferramentas tecnológicas para a melhoria do trabalho de seus funcionários ou profissionais da Educação.
- Capacitações mais específicas sobre as ferramentas Blogger, Evernote, Hangouts, Jamboard e Google Keep, demonstrando a existência utilitária dessas ferramentas aos gestores escolares quanto ao uso nas atividades administrativas e pedagógicas da escola.
- Elaborar capacitações utilizando como base o Repositório Tira Dúvidas, tendo esse material já selecionado como ajuda para as novas capacitações e capacitados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola é uma das instituições que alicerça a sociedade contemporânea, numa constante busca pela formação integral dos alunos para uma vivência completa do exercício da cidadania. Cabe aos profissionais escolares uma constante avaliação de suas práticas e intervenções no processo de ensino e aprendizagem, buscando especializações que melhorem o exercício de suas atividades no espaço escolar.

Pensar assim, faz do gestor escolar, um mediador com atribuições humanizadas para mediar, dialogar, viabilizar e acompanhar as alterações educacionais que construam uma prática bem-sucedida nos processos administrativos e pedagógicos, juntamente com a sua equipe e comunidade.

Assim, as discussões que fundamentaram essa dissertação estiveram pautadas em alguns estudiosos como Drucker (2011), Lück (2009, 2014), Paro (2016, 2018), dentre outros que demonstram a importância dos gestores em seu exercício diário nas escolas, juntamente com a colaboração de sua equipe de coordenadores, orientadores, secretários e professores para o bom desempenho da aprendizagem dos alunos.

Além disso, as tecnologias Google foram introduzidas nessa fundamentação para demonstrar o quanto as tecnologias digitais podem colaborar com as atividades administrativas e pedagógicas do ambiente de aprendizagem, desde que sejam bem empregadas nas funções, com características que possibilitem a colaboratividade e integração no exercício das tarefas de uma escola.

O objetivo geral dessa dissertação foi instrumentar os gestores de modo a agilizar os processos administrativos com o uso de recursos gratuitos da plataforma Google. Os demais profissionais das escolas que se interessassem por aprender a usar as ferramentas Google também poderiam realizar as capacitações oferecidas. Levar aos profissionais municipais da Educação de Santo Antônio de Pádua, Laje do Muriaé e Tanguá foi uma tarefa desafiadora pelo tempo existente, mas que garantiu uma melhor execução de suas tarefas durante a pandemia e posteriormente um conhecimento que pode ser aplicado as tarefas administrativas e pedagógicas da escola numa pós-pandemia.

Fazer parte desse novo momento educacional, trouxe a possibilidade reflexiva aos profissionais da Educação de como e qual a melhor hora para utilizar as tecnologias digitais, possibilitando um trabalho mais dinâmico, atrativo e colaborativo entre os componentes da Gestão Escolar. Foi um momento de rompimento que transpôs as velhas práticas, com a necessidade de mudarmos aquilo que pode vir a ficar melhor e mais prático dentro das tarefas



escolares, aproveitando melhor a tecnologia que está batendo a nossa porta para nos auxiliar. As capacitações demonstraram que o medo a tudo que é novo ainda existe, precisando ser superado por parte dos gestores e seus colaboradores, numa perspectiva de melhoria na execução das tarefas diárias com a possibilidade de economizar tempo com as atividades que podem ser programadas, colaboradas e facilitadas pelas funcionalidades de cada ferramenta Google e não Google que foi apresentada aos profissionais nos encontros.

Durante a trajetória foi muito gratificante saber que vários foram beneficiados com as atividades de ensino promovidas por essas capacitações, servindo de encontro com o meu ideal de educação, a real funcionalidade de um mestrado e as ideias do meu orientador em estar pronto a servir a comunidade que precisa de uma melhoria instrumental-pedagógica para alavancar suas atividades e aprendizado. Foi gratificante ser um intermediário no processo de melhoria da Educação durante o período de pandemia que estava caótico nas regiões que trabalhamos, propondo a elas instrumentos tecnológicos que poderiam ajuda-las naquele momento e aperfeiçoado para a nova sociedade da Educação no pós-pandemia.

Ademais, baseando-se nas estratégias metodológicas da dissertação, estruturamos o trabalho pautados em levantamentos bibliográficos, Estado da Arte com uma revisão narrativa e pela pergunta norteadora realizada para solucionar o problema “Como a gestão escolar pode ser auxiliada pelos recursos Google na administração da escola?”. Com a primeira contextualização bibliográfica realizada (Gestão-tecnologia-Google), foi utilizada a pergunta de pesquisa PICO (P – População – “gestão”; I – Interesse – “uso dx Y”; Co – Contexto – “escolar”) para evidenciar a existência de estudos semelhantes ao nosso.

Essas análises bibliográficas e de Revisão Narrativa, foram levantadas com base em pesquisas ocorridas no Google Acadêmico, analisando a quantidade e existência de trabalhos que já mencionavam o uso das ferramentas Google em Gestão Escolar. O Google Acadêmico foi um recurso que permitiu fazer o levantamento de artigos, dissertações, teses e livros para analisar os materiais disponíveis sobre o assunto, tendo como resultado final poucas literaturas que demonstrassem um trabalho específico referente a nossa pesquisa dissertativa.

Complementando essa metodologia, observou-se as demandas dos gestores durante o primeiro encontro das capacitações para que posteriormente, fosse elaborada uma agenda/cronograma com as ferramentas Google que melhor atendessem as necessidades dos grupos envolvidos nas capacitações e suas realidades regionais. Com a capacitação dos professores, oriundas das demandas dos gestores, foi a mesma coisa, analisou-se suas necessidades para posteriormente, ajudá-los com as ferramentas que melhor organizassem suas tarefas durante o processo de ensino. Durante as 5 capacitações realizadas de maneira síncrona

pelo Google Meet (nas 3 cidades já mencionadas), foram utilizadas 30 ferramentas que melhor se adequassem as demandas dos profissionais envolvidos, cada uma levando em consideração as suas necessidades básicas para o momento pandêmico e pós-pandemia.

Durante as fases de preparação de estudo, mapeamento das necessidades, execução das capacitações e conclusão da dissertação, foi possível concluir os objetivos específicos estipulados no início do trabalho, identificando os perfis dos gestores, sua importância na gestão de uma escola, identificar o uso e como a tecnologia pode auxiliar os gestores escolares nas tarefas diárias, suas tarefas que mais demandam tempo para a realização. Seguidamente, levantamos as principais necessidades tecnológicas dos gestores e equipe frente as demandas tecnológicas, oferecendo capacitações para uso de ferramentas tecnológicas e criando um repositório de vídeos que os auxiliassem com as ferramentas Google durante as tarefas cotidianas da administração escolar.

Esse repositório possui 25 ferramentas Google, com 133 vídeos que nutrem as pessoas leigas sobre as respectivas ferramentas terem a possibilidade de assistir os vídeos e posteriormente executar as funções em suas atividades de gestão administrativa ou qualquer outra área que necessite do uso das ferramentas nesse repositório. Durante as capacitações detectou-se a necessidade de um instrumento que pudesse auxiliar de maneira permanente os profissionais da Educação, ficando o objetivo da criação do repositório algo necessário aos gestores e equipes de trabalho.

A conclusão da pesquisa final ocorre por intermédio de um questionário elaborado e disponibilizado aos gestores e equipes participantes pela ferramenta Google Formulários. Esse formulário foi intitulado de “Questionário para Gestão Escolar - Mestrado em Ensino - Termo de consentimento de utilização dos dados”. Esse formulário possuiu 49 questões, distribuídas em questões abertas e de múltipla escolha, sendo dividido em 5 seções.

Na primeira seção do formulário, tinha-se como objetivo saber o e-mail dos respondentes para que possa ser oferecido a eles, posteriormente, novas etapas das capacitações. Essa pesquisa conta com a participação de 42 profissionais, vindo a contribuir com a identificação do perfil dos gestores e equipe escolar da região.

Na seção 2, buscou identificar os dados pessoais dos profissionais que compõem a gestão escolar, como a idade, onde mora, tempo na função, formação e especializações profissionais. Na seção 3, as questões norteavam para uma identificação profissional voltadas as perguntas do tipo: escola onde atua, função que exerce, tempo na escola atual, cidade de trabalho, preocupações na função e tipos de tecnologias que usava para executar suas tarefas diárias, se possuía conhecimento das ferramentas Google, funções que mais demandavam

tempo para a realização, se conseguiu realizar capacitações tecnológicas durante a pandemia, quais ferramentas Google continuarão sendo usadas após a pandemia, dentre outras questões essenciais para o mapeamento das funções na Gestão Escolar.

Na seção 4, as questões estavam estruturadas entorno do “Repositório Tira-Dúvidas de Ferramentas Google”, totalizando 4 questões. Tinha o objetivo de constatar se o respondente do formulário acessou o repositório por meio do link exposto no formulário, avaliando o site e os materiais organizados no repositório, declarando se tinha alguma dúvida e quais sugestões queriam apresentar para eventuais melhorias do repositório.

Na última seção, foi um espaço destinado aos gestores respondentes do questionário para fazerem sua “Autocrítica do trabalho sobre a Gestão Escolar e a tecnologia”, com questões abertas para as devidas reflexões. Enfim, a formulação desse questionário esteve atrelada aos instrumentos de escuta, referenciais bibliográficos e práticas que possibilitassem uma elaboração de questões reflexivas, trazendo para a sociedade, novos conhecimentos pautados nas ações e práticas administrativas, pedagógicas e de ensino dos profissionais envolvidos na gestão escolar.

Essa pesquisa buscou obter novos conhecimentos sobre a Gestão Escolar local / regional, pautando-se nas contextualizações 1 e 2 das referências bibliográficas e Plataforma Google Acadêmico, pois segundo Fonseca (2002), todo trabalho com teor científico precisa se estruturar em pesquisas bibliográficas para se ter a noção do que existe sobre o assunto pesquisado. Ficou evidente que um trabalho dessa dimensão, precisou se pautar em parcerias com as Secretarias Municipais de Educação, mostrando os caminhos para os novos pesquisadores que desejarem contribuir com a Gestão Escolar e os professores das redes possam fazer, não gastando seu tempo com as escolas, mas indo nas instâncias superiores até chegar ao seu objetivo de pesquisa.

Desta forma, através dos estudos bibliográficos, parcerias, escutas semanais, planejamentos, capacitações e construção do repositório foi possível contribuir para a melhoria profissional dos gestores escolares, equipes pedagógicas e professores, devido a implementação mais apropriada das tecnologias digitais (Google) na execução das tarefas administrativas de sua escola. A Gestão Escolar foi instrumentalizada para os seus afazeres administrativos e pedagógicos, proporcionando uma redução do tempo destinado à administração escolar, maior controle e comunicação com os pais e orientadores pedagógicos da escola. Paralelo a essa finalidade, os docentes também realizaram o aperfeiçoamento tecnológico, haja vista que uma das funções da Gestão Escolar é a manutenção do seu corpo docente sempre atualizado às novas demandas sociais e educacionais existentes na sociedade.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIRES, Rosilene. Reflexões sobre o uso de imagens de satélite de áreas urbanas para o Ensino-aprendizagem de conteúdos da Geografia Urbana em Fortaleza/Ceará. **Revista Brasileira de Educação em Geografia** – RBEG – Dossiê “Geografia na Educação Infantil e anos iniciais do Ensino Fundamental, Campinas, v.6, n. 11, p. 341-360, jan./jun., 2016. Disponível em: <https://www.revistaedugeo.com.br/ojs/index.php/revistaedugeo/article/view/320>. Acesso em: 04 de dez. 2019.

ALERJ. Regulamenta o inciso XII do artigo 308 da Constituição do Estado do Rio de Janeiro que estabelece eleições diretas para direções das instituições de Ensino mantidas pelo Poder Público com a participação da Comunidade Escolar. **Lei nº 2518, de 16 de janeiro de 1996**. Disponível em: <http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/c8aa0900025feef6032564ec0060dfff/141b0b4be49c034e032564f8006957b5?OpenDocument>. Acesso em: 21 de fev. 2021.

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. & PRADO, Maria E. B. B. Um retrato da informática em educação no Brasil. 1999. Disponível em: <http://www.proinfo.gov.br>. Acesso em: 12 de jan. 2020.

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de; RUBIM, Lígia Cristina Bada. **O papel do gestor escolar na incorporação das TIC na escola: experiências em construção e redes colaborativas de aprendizagem**. Curso Gestão Escolar e Tecnologias – Formação de Gestores Escolares para o uso das TIC. São Paulo: PUC, 2004. Disponível em: [http://www.eadconsultoria.com.br/matapoio/biblioteca/textos\\_pdf/texto04.pdf](http://www.eadconsultoria.com.br/matapoio/biblioteca/textos_pdf/texto04.pdf). Acesso em: 05 de set. 2019.

ALONSO, M. Formação de Gestores Escolares: Um Campo de Pesquisa a ser explorado. In: ALMEIDA, M. E. B. de & ALONSO, M. (orgs.). *Tecnologias na formação e na gestão escolar*. São Paulo: Avercamp, 2007.

ALVES, Adriana Gomes; HOSTINS, Regina Célia Linhares. - **Elaboração Conceitual por meio da Criação Colaborativa e Coletiva de Jogos Digitais na Perspectiva da Educação Inclusiva** - Revista Brasileira de Educação Especial; 25(4); 709-728; 2019-11-25. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-65382019000400709](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-65382019000400709). Acesso em: 01 de fev. 2020.

ALVES, Miriam Lúcia Dias Macedo Rodrigues. **DESIGNER E TECNOLOGIA: o uso da agenda online colaborativa como ferramenta tecnológica para otimizar a comunicação interna**. 2018. DISSERTAÇÃO (Mestrado Profissional em Design, Tecnologia e Inovação) - CENTRO UNIVERSITÁRIO TERESA D'ÁVILA – UNIFATEA, Lorena – SP, 2018. pp. 1-65. Disponível em: <https://unifatea.edu.br/wp-content/uploads/2018/11/DESIGN-E-TECNOLOGIA-O-USO-DA-AGENDA-ONLINE-COLABORATIVA-COMO-FERRAMENTA-TECNOL%C3%93GICA-PARA-OTIMIZAR-A-COMUNICA%C3%87%C3%83O-INTERNA-1.pdf>. Acesso em: 23 de set. 2020.

ANANIAS, Mauricéia. A Administração Escolar no Período Imperial (1822-1889). In: ANDREOTTI, Azilde L.; LOMBARDI, José Claudinei; MINTO, Lalo Watanabe. (Org.). *História da Administração Escolar no Brasil: Do diretor ao Gestor*. 2ª ed. Campinas: Editora Alínea, 2012.

ANTÔNIO, José Carlos. Gestão escolar e novas tecnologias. **Professor Digital**, SBO, 16 fev. 2009. Disponível em: <https://professordigital.wordpress.com/2009/02/16/gestao-escolar-e-novas-tecnologias/>. Acesso em: 11 de nov. 2020.

ANTUNES, Rosmeiri Trombini. O Gestor Escolar. 2008. 21 f. **Caderno Temático: Gestão Escolar - PDE** (Pós-Graduação em Educação) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2008. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/217-2.pdf>. Acesso em: 15 de jan. 2020.

ÁVILA, Bruno de Araújo. **A eficácia do Marketing Viral como ferramenta publicitária na internet: a análise de um experimento no YouTube**. 2007. 62f. Monografia (Graduação em Comunicação Social) – Faculdade Sete de Setembro, Fortaleza: 2007. 62ff. Disponível em: [https://www.uni7.edu.br/recursos/imagens/File/publicidade/Monografia\\_Bruno\\_avila.pdf](https://www.uni7.edu.br/recursos/imagens/File/publicidade/Monografia_Bruno_avila.pdf). Acesso em: 10 de out. 2020.

BANNELL, Ralph Ings; et al. **Educação no Século XXI: cognição, tecnologias e aprendizagens**. 3ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes; Rio de Janeiro: Editora PUC, 2020.

BARBOSA, Jaiane Ramos. **Práticas de aprendizagem colaborativa em uma escola UCA do Ceará**. 2013. 136f. – Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-graduação em Educação Brasileira, Fortaleza (CE), 2013. Disponível em: [http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/15115/1/2013\\_dis\\_jrbarbosa.pdf](http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/15115/1/2013_dis_jrbarbosa.pdf). Acesso em: 15 de set. 2020.

BARROSO, João. *O Estudo da Escola*. Porto: Porto Editora, 1996.

BARTNIK, Helena Leomir de Souza. **Gestão Educacional**. Curitiba – PR: IBPEX, 2011.

BATISTA, Vicente de Paulo. **Um estudo sobre a aderência das instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica ao correio eletrônico proposto no Decreto 8.135/2013**. 2017. 143 f. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco – Ciência da Computação, Recife, 2017. pp. 1-143. Disponível em: <https://attena.ufpe.br/bitstream/123456789/26791/1/DISSERTA%c3%87%c3%83O%20Vicente%20d%20Paulo%20Batista.pdf>. Acesso em: 22 de set. 2020.

BECKER, Bianca. **Infância, Tecnologia e Ludicidade: a visão das crianças sobre as apropriações criativas das tecnologias digitais e o estabelecimento de uma cultura lúdica contemporânea**. 2017. 289 fl., il. Tese (Doutorado em Psicologia) — Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017. Disponível em: [https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/bianca\\_becker\\_tese.pdf](https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/bianca_becker_tese.pdf). Acesso em: 15 de abr. 2020.

BENJAMIN, Walter. *O narrador. Considerações sobre a obra de Nikolai Leskov*. In: \_\_\_\_\_. *Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura*. São Paulo: Brasiliense, 2012.

BOMFIM, Maurício Nunes da Costa; SAMPAIO, Fábio Ferrentini. **A Web 2.0, suas tecnologias e aplicações educacionais**. Relatório Técnico – NCE / UFRJ. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2008. pp. 1-58. Disponível em: [https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/2091/2/02\\_08\\_000696295.pdf](https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/2091/2/02_08_000696295.pdf). Acesso em: 10 de jun. 2020.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. *Gestão da educação: o município e a escola*. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000. p. 147-176.

BOTTENTUIT JUNIOR, João Batista; LISBÔA, Eliana Santana; COUTINHO, Clara Pereira. **Google Educacional: Utilizando Ferramentas WEB 2.0 em Sala de Aula**. Revista Paidé@, UNIMES VIRTUAL, Volume 3, número 5, DEZ. 2011. Disponível em: <http://revistapaideia.unimesvirtual.com.br>. Acesso em: 22 de mar. 2020.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é Educação Popular?** 3ª reimpr. da 1ª ed. São Paulo: Brasiliense, 2012.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues; BORGES, Maristela Correa. *A pesquisa participante: um momento da educação popular*. **Revista de Educação Popular**, Uberlândia, v. 6, n. 1, p. 51-62. jan./dez. 2007. Disponível em: <http://www.seer.ufu.br/index.php/reveducpop/article/view/19988/10662>. Acesso em: 20 de abr. 2021.

BRANDÃO, Maria Cristina do Nascimento Silva; NASCIMENTO, Ana Michele de Almeida. Um olhar dos professores de uma escola Estadual em Olinda sobre o papel do Coordenador e o uso pedagógico das Tecnologias da Informação e da Comunicação. **XIII Congresso Internacional de Tecnologia na Educação.** 2015. p. 1-14. Disponível em: <http://www.pe.senac.br/congresso/anais/2015/arquivos/pdf/poster/UM%20OLHAR%20DOS%20PROFESSORES%20DE%20UMA%20ESCOLA%20ESTADUAL%20...%20COORDENADOR%20E%20O%20USO%20PEDAG%20GICO%20DAS%20TECNOLOGIAS%20DA%20INFORMA%20C%20%87%20C%20%83O%20E%20DA%20COMUNICA%20C%20%87%20C%20%83O.pdf>. Acesso em: 15 de set. 2020.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Ministério da Educação. Esplanada dos Ministérios. Brasília. Distrito Federal, 1988.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Lei 9.394/96. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília: 1996.

BRITO, Ada Mônica Santos. **As competências do Gestor Empreendedor para utilização de Recursos Tecnológicos pelos professores e alunos na Educação Básica do Ensino Fundamental.** 11º Encontro Internacional de Formação de Professores e 4º Encontro Estadual da Associação Nacional pela Formação de Professores seção Sergipe, v. 11, n. 1. 2018. Disponível em: <https://eventos.set.edu.br/index.php/enfope/article/view/8914/3940>. Acesso em: 21 de fev. 2020.

BRUM, Larissa Cristina Cruz; BRUM, Gustavo Borges; DE SOUZA, Carlos Henrique Medeiros. O uso da agenda Google como ferramenta administrativa pedagógica – um relato de experiência em uma instituição privada de ensino de idioma. In: **Anais do Encontro Virtual de Documentação em Software Livre e Congresso Internacional de Linguagem e Tecnologia Online.** XIII EVIDOSOL e X CILTEC – Online – junho/2016. Disponível em: [http://www.periodicos.letras.ufmg.br/index.php/anais\\_linguagem\\_tecnologia/article/view/10518/9372](http://www.periodicos.letras.ufmg.br/index.php/anais_linguagem_tecnologia/article/view/10518/9372). Acesso em: 20 de jun. 2020.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia Internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade.** Trad. de Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CORRÊA, Hércules TOLÊDO; Dias, Daniela Rodrigues. **Multiletramentos e usos das tecnologias digitais da informação e comunicação com alunos de cursos técnicos** - Trabalhos em Linguística Aplicada; 55(2); 241-262; 2016-08. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-18132016000200241&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-18132016000200241&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 28 de jan. 2020.

CORTELLA, Mario Sergio. **Filosofia: e nós com isso?** 3ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2019. pp. 1-134.

COSTA, Sandra Regina S.; DUQUEVIZ, Barbara Cristina; PEDROZA, Regina Lúcia S. Tecnologias Digitais como instrumentos mediadores da aprendizagem dos nativos digitais. **Revista Quadrimestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**, SP. Vol. 19, n. 3, Setembro/Dezembro de 2015, pp. 603-610. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/pee/v19n3/2175-3539-pee-19-03-00603.pdf>. Acesso em 04-dez-2020.

CUNHA, Aurélio Braga da; SILVA, Geraldo Pereira da (Org). **Caderno de Debates.** Material produzido pelos gestores e equipe do Centro Educacional de Referência Herval da Cruz Braz. Juiz de Fora, 2010, *mimeo*.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. OLIVEIRA, Maria Auxiliadora M. de (org.). **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. pp. 164.

COUTO, Edvaldo Souza. A infância e o Brincar na Cultura Digital. *Perspectiva*, Florianópolis, v. 31, n. 3, 897-916, set./dez, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/2175-795X.2013v31n3p897/27731>. Acesso em: 16 de mar. 2020.

**DIÁRIO OFICIAL**, Rio de Janeiro, ano XLVI, nº 190, 14-out-2020. Disponível em: [http://www.ioerj.com.br/portal/modules/conteudoonline/mostra\\_edicao.php?session=VDBSSk1FMUVUa1pPZWxWMFRrUkpkMDVUTURCT2VscERURIZLUmxGVVJYUIJhbXQ1VWtSc1JFMVZUa1ZPTUVVdw==&p=MTA=&tb=ZWR1Y2HDp8OjbyYjMDEzOw==](http://www.ioerj.com.br/portal/modules/conteudoonline/mostra_edicao.php?session=VDBSSk1FMUVUa1pPZWxWMFRrUkpkMDVUTURCT2VscERURIZLUmxGVVJYUIJhbXQ1VWtSc1JFMVZUa1ZPTUVVdw==&p=MTA=&tb=ZWR1Y2HDp8OjbyYjMDEzOw==). Acesso em: 08 de nov. 2020.

DIAS, Regina Flauzina. **Gestão escolar e novas tecnologias digitais: inserção e desafios às práticas pedagógicas**. 2014. 45f. il. Monografia (Especialização em Gestão Escolar) – Universidade de Brasília, Brasília, 2014. pp. 1-45. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9112/1/2014\\_ReginaFlauzinaDias.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9112/1/2014_ReginaFlauzinaDias.pdf). Acesso em: 09 de mar. 2020.

DOCUMENTÁRIO **Janela da alma**. Dir. João Jardim e Walter Carvalho. Brasil, 2001. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=4F87sHz6y4s>. Acesso em: 15 de out. 2019.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O Gestor Eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1994. p. 39-138.

\_\_\_\_\_. L'exposé des principes généraux d'administration. In: WREN, D. A.; BEDEIAN, A. G.; BREEZE, J. D. The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision*, Bingley, v. 40, n. 9, 2002, pp. 918.

FERREIRA, Maria Verônica da Silva. **Programa de Educação do Estado do Rio de Janeiro: uma avaliação em perspectiva**. 2014. 91f. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Juiz de Fora - MG, 2014. pp. 1-91. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/4003/1/mariaveronicadasilvaferreira.pdf>. Acesso em: 07 de jul. 2020.

FERREIRA, Naura S. C. Gestão democrática da Educação: ressignificando conceitos e possibilidades. Naura Syria Carapeto Ferreira e Márcia Ângela da S. Aguiar (orgs.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez Editora, 2001, pp. 185.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FOUCAULT, Michel. O panoptismo. In: \_\_\_\_\_. **Vigiar e punir**. 16ª. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

FREIRE, Paulo. Educação: o sonho possível. In: BRANDÃO, Carlos Rodrigues et al. **O educador: vida e morte**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1982. Disponível em: [http://www.acervo.paulofreire.org/bitstream/handle/7891/1460/FPF\\_OPF\\_03\\_004.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://www.acervo.paulofreire.org/bitstream/handle/7891/1460/FPF_OPF_03_004.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Acesso em: 11 de mar. 2020.

FREIRE, Paulo. **A Importância do Ato de Ler. Em três artigos que se completam**. 9ª ed. São Paulo: Cortez Editora / Editora Autores Associados, 1985, pp. 9-24.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

\_\_\_\_\_. **A Educação na cidade**. 5ª ed. São Paulo: Editora Cortez, 2001.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 67ª ed. Rio de Janeiro / São Paulo: Paz e Terra, 2021.

GALLO, Márcia; GALLO, Patrícia. **A Gestão Escolar e as novas tecnologias de Informação e Comunicação: a videoconferência**. In: GARCIA, Paulo Sérgio (org.) de et all. Videoconferência: Um recurso para os professores das escolas públicas. São Paulo, Editora Plêiade, 2011. pp. 47-76. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Paulo\\_Garcia10/publication/314234327\\_Videoconferencia\\_um\\_rec](https://www.researchgate.net/profile/Paulo_Garcia10/publication/314234327_Videoconferencia_um_rec)

urso\_para\_professores\_das\_escolas\_publicas/links/58bc199d45851591c5e3dea1/Videoconfencia-um-recurso-para-professores-das-escolas-publicas.pdf#page=47. Acesso em: 05 de ago. 2019.

GALVÃO, Taís Freire; PANSANI, Thais de Souza Andrade; HARRAD, David. Principais itens para relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises: A recomendação PRISMA. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, Brasília, v. 24(2): abr-jun 2015. pp. 335-342. Disponível em: <https://www.scielo.org/pdf/ress/2015.v24n2/335-342/pt>. Acesso em: 20 de mar. 2020.

GARAY, Ângela. Gestão. In: CATTANI, Antônio David; HOZLMANN, Lorena (Org.). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Ermelinda Afonso. **Utilização de ferramentas web pelos professores do ensino secundário para acompanhamento escolar dos alunos em contexto fora da sala de aula**. 2013. 143f. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Bragança, Bragança (Portugal), 2013. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/9774/1/Ermelinda%20Afonso%20Gon%c3%a7alves.pdf>. Acesso em: 15 de set. 2020.

IENNACO, Juliana de Paula. **Tecnologias na Educação: a importância das novas mídias na formação do professor e seus desdobramentos no universo escolar**. WEBARTIGOS, 2009. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/tecnologias-na-educacao-a-importancia-das-novas-midias-na-formacao-do-professor-e-seus-desdobramentos-no-universo-escolar/29155/>. Acesso em: 18 de abr. de 2020.

JURGENSEN, Karina Yara. **Sistema de avaliação da educação do estado do Rio de Janeiro – SAERJ: fundamentos e aplicações**. 2017. 51f. Trabalho de conclusão de curso (Licenciatura em Pedagogia) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Instituto de Biociências (Campus de Rio Claro), Rio Claro - SP, 2017. pp. 1-51. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/xxxxbitstream/handle/11449/156484/000898374.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 de jun. 2020.

LARROSA, Jorge. O Ensaio e a Escrita Acadêmica. *Revista Educação & Realidade*, 28 (2): 101-115, jul. dez. 2003. Disponível em <https://seer.ufrgs.br/educacaoe realidade/article/view/25643/14981>. Acesso em: 18 de ago. 2019.

\_\_\_\_\_. **Tremores: escritos sobre experiência**. 1.ed. 2ª reimp. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2016.

\_\_\_\_\_. **Notas sobre a experiência e o saber de experiência**. *Rev. Bras. Ed.* 2002, p. 20-28.

LEÃO, Antônio Carneiro. **Introdução à Administração Escolar**. 3ª ed. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1953. pp. 134-135.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. Trad. Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Ed. 34, 1999. Disponível em: <https://mundonativodigital.files.wordpress.com/2016/03/cibercultura-pierre-levy.pdf>. Acesso em: 25 de jan. 2020.

LIBÂNEO, José Carlos. (Org.). **Educação Escolar: políticas, estruturas e organização**. 2ª ed. São Paulo: Cortez Editora, 2005. p. 315.

\_\_\_\_\_. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007.



LIMA, Mariana Aparecida Toledo de. **As perspectivas de estudantes de Licenciatura sobre o papel das tecnologias Digitais nos trabalhos em grupo**. DISSERTAÇÃO (Mestrado), Universidade Federal de Viçosa, Viçosa – MG, 2019. 128 ff. Disponível em: <https://www.locus.ufv.br/bitstream/123456789/27326/1/texto%20completo.pdf>. Acesso em: 05 de set. 2020.

LÜCK, Heloísa; FREITAS, Kátia Siqueira de; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 2. ed. Petrópolis, Vozes, 2006.

LÜCK, Heloísa. (Org.). Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto**, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/documents/186968/485895/Gest%C3%A3o+escolar+e+forma%C3%A7%C3%A3o+de+gestores/3d03dfb4-3a86-4b24-b17f-f140ea58bd45?version=1.3>. Acesso em: 17 de set. 2019.

\_\_\_\_\_. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. In: Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000. Disponível em: [http://www.educacao.mppr.mp.br/arquivos/File/gestao\\_democratica/kit5/perspectivas\\_da\\_gestao\\_escolar\\_e\\_implicacoes.pdf](http://www.educacao.mppr.mp.br/arquivos/File/gestao_democratica/kit5/perspectivas_da_gestao_escolar_e_implicacoes.pdf). Acesso em: 20 abr. 2020.

\_\_\_\_\_. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. Petrópolis: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. **A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática**, 2009. Disponível em: <https://progestaoead.files.wordpress.com/2009/09/a-evolucao-da-gestao-educacional-h-luck.pdf>. Acesso em: 10 de jan. 2020.

\_\_\_\_\_. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009b. pp. 1-143. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod\\_resource/content/1/dimensoes\\_livro.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf). Acesso em: 10 de jun. 2020.

\_\_\_\_\_. **Liderança em Gestão Escolar**. Vol. IV, 9ª ed. Petrópolis: Vozes, 2014. p. 1-165. (Série Cadernos de Gestão).

MACEDO, Tangreysse Ehalt; FOLTRAN, Elenice Parise. **As tecnologias da informação e comunicação como ferramenta de enriquecimento para a Educação**. PDE, 2007. pp. 1-24. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/61-4.pdf>. Acesso em: 20 de mai. 2020.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. Desafios a Serem Enfrentados na Capacitação de Gestores Escolares. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 97-112, 2000. Disponível em: <http://rbepold.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/2122/2091>. Acesso em: 21 abr. 2020.

MARTA, Viviane Gomes. **A utilização do youtube como aliado no desenvolvimento das dez competências gerais da BNCC**. 2018. 48f. Especialização em Mídias na Educação (Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias na Educação) – UFRGS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Novo Hamburgo: CINTED/UFRGS, 2018. 48ff. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/203218/001108957.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 de out. 2020.

MARX, Karl. **O Capital**. Vol. 2. 3ª edição, São Paulo, Nova Cultural, 1988.

MATURANA, Humberto. **Biologia do conhecer e epistemologia**. In: \_\_\_\_\_. **Cognição, Ciência e Vida Cotidiana**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2001.

MELCHIORETTO, Albio Fabian; LOSTADA, Lauro Roberto. **A Participação do Aluno na Escola Contemporânea como Marco de Transição para uma Escola Democrática**. **ARTEFACTUM-Revista de estudos em Linguagens e Tecnologia**, v. 15, n. 2, 2017. Disponível em:

<http://www.artefactum.rafrom.com.br/index.php/artefactum/article/view/1480/725>. Acesso em: 10 de set. 2020.

MELLO, Marisol Barenco Corrêa de. Diferentes lógicas no ensinar e no aprender: por uma pedagogia das ausências, pp. 34-54. In: GARCIA, Regina Leite; ZACCUR, Edwiges (Org). Alfabetização: reflexões sobre saberes docentes e saberes discentes. São Paulo: Cortez, 2008, pp. 34-54.

MELLO, Rita de Cássia de Assumpção. **O Papel do Gestor Escolar no Processo de Melhoria da Qualidade de Ensino: O Caso do Colégio Estadual Princesa Isabel**. 2014. 205f. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Juiz de Fora - MG, 2014. pp. 1-205. Disponível em: <http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/12/RITA-DE-C%3%81SSIA-DE-ASSUMP%3%87%C3%83O-MELLO.pdf>. Acesso em: 07 de jul. 2020.

MOISÉS, Christiane. **Apropriação das novas tecnologias de informação, comunicação e expressão na formação continuada de professores sob a ótica da teoria ator-rede**. 2019. 268 fl., il. Tese (Doutorado em Educação) — Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/36832>. Acesso em: 03 de fev. 2020.

MORAN, José Manuel. et al. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. São Paulo: Papyrus, 2000, p. 25-28.

MORAN, José Manuel. **Gestão inovadora da escola com tecnologias**. São Paulo: Avercamp, 2003. Disponível em: [http://www.eca.usp.br/prof/moran/site/textos/tecnologias\\_eduacacao/gestao.pdf](http://www.eca.usp.br/prof/moran/site/textos/tecnologias_eduacacao/gestao.pdf). Acesso em: 07 de set. 2020.

\_\_\_\_\_. **A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá**. 2ª ed. Papyrus Editora: Campinas, 2007. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=PiZe8ahPcD8C&lpg=PA7&dq=jos%C3%A9%20manuel%20moran&lr&hl=pt-BR&pg=PA29#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 19 out. 2019.

NAJMANOVICH, Denise. O sujeito encarnado: limites, devir e incompletude. In: \_\_\_\_\_. O sujeito encarnado. Questões para pesquisa no/do cotidiano. Rio de Janeiro: DP&A, 2001, p. 23.

NASCIMENTO, Hugo Gonçalves do. **A utilização de planilhas eletrônicas na apreciação e acompanhamento diagnóstico do comportamento acadêmico dos estudantes do ensino médio do CED 04**. 2015. 55 f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Coordenação Pedagógica) - Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/17488/1/2015\\_HugoGoncalvesDoNascimento\\_tcc.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/17488/1/2015_HugoGoncalvesDoNascimento_tcc.pdf). Acesso em: 29 de jul. 2021.

NETO, Luiz Bezerra; PENTEADO, Ana Elisa de Arruda. As Reformas Educacionais na Primeira República (1889-1930). In: ANDREOTTI, Azilde L.; LOMBARDI, José Claudinei; MINTO, Lalo Watanabe. (Org.). História da Administração Escolar no Brasil: Do diretor ao Gestor. 2ª ed. Campinas: Editora Alínea, 2012.

NISKIER, Arnaldo. **Educação Brasileira: 500 anos de História**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FUNARTE, 2001.

NÓVOA, Antônio. Para uma análise das instituições escolares. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Publicações Dom Quixote: 1992. p. 13-43.

OLIVEIRA, Jackson J. Gomes de. Teoria Geral da Administração: Contribuições Epistemológicas para a Gestão Escolar. In: OLIVEIRA, Ivanilde Apoluceno de et all. Laços entre a Epistemologia & Educação. Belém, CCSE, UEPA, 2016. pp. 121-135. Disponível em:

<https://paginas.uepa.br/mestradoeducacao/Downloads/Ebook/Laos%20entre%20Epistemologia%20e%20Educao%20revisadoisbn1.pdf#page=121>. Acesso em: 01 de abr. 2020.

OLIVEIRA, Janice Izabel de. **O uso de planilhas eletrônicas e da computação em nuvem na gestão de vagas em creche**. 2019. Monografia (Curso de Especialização em Informática Instrumental para professores da Educação Básica) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Universidade Aberta do Brasil, Porto Alegre, 2019. pp. 1-64. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/197222/001097830.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 29 de set. 2020.

OLIVEIRA, Lúcia Costa. **O uso da computação em nuvem na gestão pedagógica do CED 04 de Sobradinho–DF**. 2015. Monografia (Curso de Especialização em Letramentos e Práticas Interdisciplinares nos Anos Finais) – Universidade de Brasília – CFORM/ MEC / SEEDF, Brasília – DF, 2015. pp. 1-75. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/17180/1/2015\\_LuciaCostaOliveira\\_tcc.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/17180/1/2015_LuciaCostaOliveira_tcc.pdf). Acesso em: 22 de set. 2020.

OLIVEIRA, Raquel Mignoni de; CORRÊA, Ygor; MORÉS, Andréia. Ensino remoto emergencial em tempos de COVID-19: formação docente e tecnologias digitais. **Revista Internacional de Formação de Professores** (RIFP), Itapetininga, v. 5, e020028, p. 1-18, 2020. Disponível em: <https://periodicoscientificos.itp.ifsp.edu.br/index.php/rifp/article/download/179/110>. Acesso em: 10 de set. 2020.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4.ed. rev. E atual. São Paulo: Cortez Editora, 2016. pp. 1-144.

\_\_\_\_\_. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. 2ª ed. rev. São Paulo: Intermeios, 2018. pp. 1-135.

PEREIRA, Alexandre Barbosa. - Escritas dissonantes: escolarização, letramentos, novas tecnologias e práticas culturais juvenis - **Horizontes Antropológicos**; 21(44); 81-107; 2015-12. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-71832015000200081&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-71832015000200081&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 03 de fev. 2020.

PEREIRA, Lucia Helena Esteves. **GESTÃO ESCOLAR: a opinião dos profissionais de educação sobre o sistema de tecnologia do estado do Rio de Janeiro**. 2014. 31f., il. Monografia (Graduação em Administração Pública) – Universidade Federal Fluminense (ICHS/UFF), Volta Redonda, 2014, pp. 1-31. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/2018/1/2014-AdministracaoPublica-LUCIA%20HELENA%20ESTEVES%20PEREIRA.pdf>. Acesso em: 21 de fev. 2021.

PERES, Tirsia Regazzini. Educação brasileira no Império. **Caderno de Formação de Professores: Educação, Cultura e Desenvolvimento**. vol. 1. São Paulo: Cultura Acadêmica Editora, 2010. p. 48-70. Disponível em: [https://acervodigital.unesp.br/bitstream/unesp/337931/1/caderno-formacao-pedagogia\\_3.pdf](https://acervodigital.unesp.br/bitstream/unesp/337931/1/caderno-formacao-pedagogia_3.pdf). Acesso em: 20 de jan. 2020.

PILETTI, Claudino; PILETTI, Nelson. **Filosofia e História da Educação**. 15 ed. São Paulo: Editora Ática, 2000. pp. 166-264.

PINHEIRO, Petrilson A. Pesquisa em contextos de ensino e aprendizagem por meio do uso da internet: uma ecologia de saberes - **Educação e Pesquisa**; 44(); -; 2018-11-14. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-97022018000100496](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022018000100496). Acesso em: 03 de fev. 2020.

POMBO, Olga. A interdisciplinaridade. Conceito, problemas e perspectivas. In: Pombo, Olga; Levy, Teresa; Guimarães, Henrique. **A Interdisciplinaridade: Reflexão e Experiência**. Lisboa: ed. Texto. 1994. p. 102 (2ª edição revista e aumentada).

\_\_\_\_\_. Problemas e Perspectivas da Interdisciplinaridade, **Revista de Educação**, IV, nº 1/2 Dezembro. 1994. p. 3-11.

QUINTANEIRO, T.; BARBOSA, M. L. O.; OLIVEIRA, M. G. **Um toque de clássicos: Marx, Durkheim e Weber**. 2. ed. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2002. pp. 159.

RAMOS, Altina; FARIA, Paulo M.; FARIA, Ádila. Revisão sistemática de literatura: contributo para a inovação na investigação em Ciências da Educação. **Revista Diálogo Educacional**, v. 14, n. 41, p. 17-36, 2014.

RAMOS, Gisele Ferraz Lopes. **Fatores Contributivos no Processo de Melhoria dos Resultados nas Avaliações do Saerj: o caso de uma escola no noroeste fluminense**. 2016. 140f. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Juiz de Fora - MG, 2016. pp. 1-140. Disponível em: <http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2016/10/GISELE-FERRAZ-LOPES-RAMOS.pdf>. Acesso em: 20 de jun. 2020.

RICHE, Georges Ayoub; ALTO, Ricardo Monte. As organizações que aprendem, segundo Peter Senge: “A quinta disciplina”. **Cadernos Discentes COPPEAD**, 36, Rio de Janeiro, nº 9, p. 36-55, 2001.

RIO DE JANEIRO (Estado). Resolução SEEDUC 5.160 – 28/11/2014 – Aprovação do regimento interno da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**: Decreto nº 44.611, de 18 de fevereiro de 2014, Rio de Janeiro, ano 2014, p. 1, 28 nov. 2014. Disponível em: [http://www.silep.planejamento.rj.gov.br/resolucao\\_seeduc\\_5\\_160\\_-\\_28112.htm](http://www.silep.planejamento.rj.gov.br/resolucao_seeduc_5_160_-_28112.htm). Acesso em: 11 de nov. 2021.

RODRIGUES, Luiz Paulo. **Fatores de Eficácia Escolar: o caso do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo**. 2015. 159f. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Juiz de Fora - MG, 2015. pp. 1-159. Disponível em: <http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2016/06/LUIZ-PAULO-RODRIGUES.pdf>. Acesso em: 07 de jul. 2020.

RODRIGUES, Sara Fernandes Teixeira; NASCIMENTO, Cláudio Roberto do; NOGUEIRA, Kenedy Lopes. Capacitação de Professores para o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (Google Drive): Como fazer o que precisamos?. In: SILVA, Polyana Aparecida Roberta; JÚNIOR, Walteno Martins Parreira. **Experiências Didático-Pedagógicas no Subprojeto Informática do PIBID-IFTM**. Uberlândia: IFTM, Campus Uberlândia Centro, 2018. pp. 62-69.

ROMANCINI, Richard; CASTILHO, Fernanda. - “**Como ocupar uma escola? Pesquisa na Internet!**”: política participativa nas ocupações de escolas públicas no Brasil - Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação; 40(2); 93-110; 2017-08. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1809-58442017000200093&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1809-58442017000200093&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 02 de fev. 2020.

SAMPAIO, Rosana Ferreira; MANCINI, Marisa Cotta. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rbfis/v11n1/12.pdf>. Acesso em: 20 de fev. 2021.

SANDER, Benno. A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: uma leitura introdutória sobre sua construção. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. V. 23, nº 03, p. 421-447, Set/Dez, 2007.

\_\_\_\_\_. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento.** Brasília: Liber Livro, 2007.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Para além do pensamento abissal: das linhas globais a uma ecologia dos saberes. In: **Novos estudos CEBRAP**, no 79. São Paulo. Novembro de 2007. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-33002007000300004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-33002007000300004). Acesso em: 20 de ago. 2019.

SANTOS, Mauro Sérgio dos. Práticas de Gestão para o combate à evasão de alunos do Ensino de Jovens e Adultos. **Revista de Trabalhos Acadêmicos Lusófona – Gestão e Tecnologia** (Faculdade Paraíso), v. 2. n. 2. Abr./Jun., 2019. pp. 238-254. Disponível em: <[http://revista.faculdadeparaíso.edu.br/index.php/Fap\\_revista1/article/view/32/31](http://revista.faculdadeparaíso.edu.br/index.php/Fap_revista1/article/view/32/31)>. Acesso em: 05 de fev. 2020.

SANTOS, Sylvana Karla da Silva de Lemos *et al.* Ferramentas Digitais Colaborativas para produção de conteúdo na WEB: uma experiência na formação técnica. **Revista Nova Paideia-Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa**, v. 1, n. 1, p. 89-103, 2019. Disponível em: <http://novapaideia.org/ojs/ojs-2.4.8-3/index.php/RIEP/article/view/2/44>. Acesso em: 10 de out. 2020.

SCHIEHL, Edson Pedro; KEMCZINSKI, Avaniilde; GASPARINI, Isabela. As perspectivas de avaliar o estudante no ensino híbrido. **RENOTE-Revista Novas Tecnologias na Educação**, v. 15, n. 2, 2017. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/renote/article/viewFile/79280/46206>. Acesso em: 10 de set. 2020.

SECO, Ana Paula; ANANIAS, Mauricéia; FONSECA, Sônia Maria. A administração escolar no período imperial: 1822 – 1930. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, n. especial, p. 54-101, ago. 2006. Disponível em: [https://www.fe.unicamp.br/pf-fe/publicacao/4915/art7\\_22e.pdf](https://www.fe.unicamp.br/pf-fe/publicacao/4915/art7_22e.pdf). Acesso em: 20 de dez. 2019.

SHINKAI, Elza Akemi. **Estudo comparativo das ferramentas de armazenamento em nuvem dentro do contexto educacional.** 2016. 41 f. Monografia (Especialização em Ensino e Tecnologia) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Londrina, 2016. Disponível em: [http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/7408/1/LD\\_ENT\\_II\\_2016\\_08.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/7408/1/LD_ENT_II_2016_08.pdf). Acesso em: 05 de set. 2020.

SILVA, Cláudia Barreto. **Formação de Técnico em Secretaria Escolar: o caso do ProFuncionário.** São Cristóvão, SE, 2018. Monografia (bacharelado em Secretariado Executivo) – Departamento de Secretariado Executivo, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2018, pp. 1-56. Disponível em: [https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/9739/2/Claudia\\_Barreto\\_Silva.pdf](https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/9739/2/Claudia_Barreto_Silva.pdf). Acesso em: 09 de set. 2020.

SILVA, Givanildo Cordeiro. **Sistema para gerenciamento automatizado de recursos Educacionais/Pedagógicos.** 2013. 50f. Trabalho de Graduação (Licenciatura em Computação) – Universidade de Pernambuco, Campus Garanhuns, Pernambuco, 2013, pp. 1-50. Disponível em: <http://www.upe.br/garanhuns/wp-content/uploads/2019/09/GivanildoCordeiro.pdf>. Acesso em: 09 de set. 2020.

SILVA, Pedro Manuel Santos. **A utilização das novas tecnologias na coordenação entre o órgão de gestão e as lideranças intermédias: Um estudo de caso.** 2013. 106f. Tese de Mestrado (Administração de Organizações Educativas) – Instituto Politécnico do Porto (ESE – Escola Superior de Educação), Porto, 2013. pp. 1-106. Disponível em: [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/8940/1/DM\\_PedroSilva\\_2013](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/8940/1/DM_PedroSilva_2013). Acesso em: 07 de ago. 2019.

SILVA, Thayse de Oliveira; SILVA, Lebiã Tamar Gomes. Os impactos sociais, cognitivos e afetivos sobre a geração de adolescentes conectados às tecnologias digitais. **Rev. Psicopedagogia**, São Paulo, v.

34, (n. 103), p. 87-97, 2017. Disponível em: <https://cdn.publisher.gn1.link/revistapsicopedagogia.com.br/pdf/v34n103a09.pdf>. Acesso em: 21 de set. de 2020.

SILVA, Vitor de Almeida; SOARES, Márlon Herbert Flora Barbosa. O uso das tecnologias de informação e comunicação no ensino de Química e os aspectos semióticos envolvidos na interpretação de informações acessadas via web - **Ciência & Educação** (Bauru); 24 (3); 639-657; 2018-09. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1516-73132018000300639&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1516-73132018000300639&lng=en&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 31 de jan. 2020.

STONER, J. A. F. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TAVARES, Vinicius dos Santos; MELO, Rosane Braga de. - **Possibilidades de aprendizagem formal e informal na era digital: o que pensam os jovens nativos digitais?** - *Psicologia Escolar e Educacional*; 23(); 2019-08-05. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-85572019000100306&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-85572019000100306&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 02 de fev. 2020.

TEDESCO, Juan Carlos. **Principais tendências regionais e internacionais. Gestão Educacional: Tendência e Perspectiva**. São Paulo: Cenpec, 1999, pp. 41-51.

TEIXEIRA, Andréa Cristhina Brandão. **As tecnologias digitais de informação e comunicação no complexo escolar da rede pública estadual de Santana do Ipanema**. 2016. 163 f. Dissertação (Pós-Graduação em Educação) - Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2016. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/4786>. Acesso em: 15 de jan. 2020.

TEODORO, A. **Educar, promover, emancipar**. Lisboa, PT: Edições Universitárias Lusófonas, 2001.

TUNICE, Lúcio Mauro da Cruz. **Clima e cultura organizacional após mudanças administrativas numa Unidade Escolar**. 2018. 102f. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Educação e Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais) – Universidade de Taubaté – Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Taubaté - SP, 2018, pp. 1-102. Disponível em: <https://mpemdh.unitau.br/wp-content/uploads/2016/dissertacoes/mpe/a/Lucio-Mauro-da-Cruz-Tunice.pdf>. Acesso em: 07 de jun. 2020.

VALERIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, Brasília: UNESCO / MEC, 1993.

VIEIRA, Alexandre (org.). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo, Avercamp, 2003, pp. 151-164.

VIEIRA, Alexandre Thomaz. **Funções e papéis da tecnologia na gestão escolar**. São Paulo: PUC-SP, 2004. Disponível em: [http://www.eadconsultoria.com.br/matapoi/biblioteca/textos\\_pdf/texto01.pdf](http://www.eadconsultoria.com.br/matapoi/biblioteca/textos_pdf/texto01.pdf). Acesso em: 20 de mar. 2019.

VIEIRA, Ana Lúcia de Oliveira. **Liderança Inaciana: o papel dos líderes educacionais em um colégio da Rede Jesuíta de Educação**. 2019. 112f. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo - RS, 2019, pp. 1-112. Disponível em: [http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/8878/Ana%20L%20c3%20bacia%20de%20Oliveira%20Vieira\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/8878/Ana%20L%20c3%20bacia%20de%20Oliveira%20Vieira_.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 07 de jul. 2020.

VOGES, M. S.; OLIVEIRA, K. N.; NOGUEIRA, R. E.; NASCIMENTO, R. S. **Explorando o Google Earth e atlas eletrônico para o ensino de Geografia: prática em sala de aula**. In: Ruth E. Nogueira. (Org.). *Motivações Hodiernas para Ensinar Geografia*. 1ª ed. Florianópolis: Nova Letra, 2009. pp. 67-79.

VON FOERSTER, H. **Visão e Conhecimento: disfunções de segunda ordem**. In: SCHNITMAN, D. F. (org.). *Novos Paradigmas, Cultura e Subjetividade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

WEBER, Maximillian. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

ZAGO, Rochele Tonello. **Interatividade, uso, busca e compartilhamento de informações na web 2.0: o caso do YouTube Brasil**. 2009. 77f. Monografia (Graduação em Biblioteconomia) – UFRGS, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Porto Alegre: UFRGS, 2009. 77ff. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/18716>. Acesso em: 10 de out. 2020.

## 8 REFERÊNCIAS DOS VÍDEOS DISPONIBILIZADOS NO REPOSITÓRIO

ACELERAÇÃO DIGITAL COM FERNANDO TANNURE. Como usar o Google Drive para salvar e criar arquivos na Nuvem. Youtube, 18 jul. 2017. Disponível em: <https://youtu.be/xkzHunteJVI>. Acesso em: 22 out. 2021.

AVELLAR, Siméia. Como criar canal no Youtube do zero e postar seu primeiro vídeo – tutorial passo a passo 2020. Youtube, 12 mai. 2020. Disponível em: <https://youtu.be/8s90Wyp-F0>. Acesso em: 19 dez. 2021.

CAMPOS, Vladimir. Como instalar e configurar Extensões do Chrome (Tutorial). Youtube, 15 mar. 2020a. Disponível em: <https://youtu.be/cjBZTIOJtOM>. Acesso em: 22 out. 2021.

CAMPOS, Vladimir. Como organizo e uso o Google Agenda. Youtube, 16 mai. 2019a. Disponível em: [https://youtu.be/fbYT\\_Ln8WhU](https://youtu.be/fbYT_Ln8WhU). Acesso em: 22 out. 2021.

CAMPOS, Vladimir. Como usar o Google Contatos (tutorial e dicas). Youtube, 13 fev. 2020b. Disponível em: <https://youtu.be/zvnR1fCIT-0>. Acesso em: 16 out. 2021.

CAMPOS, Vladimir. Google Agenda: Compromissos, Tarefas e Projetos (organize seu tempo). Youtube, 11 jan. 2018a. Disponível em: <https://youtu.be/TWbtNu7UImk>. Acesso em: 15 out. 2021.

CAMPOS, Vladimir. Google Agenda: Lembretes ou Tarefas?. Youtube, 28 out. 2019b. Disponível em: <https://youtu.be/08DmCFAB1D8>. Acesso em: 15 out. 2021.

CAMPOS, Vladimir. Google Fotos: entendendo álbuns. Youtube, 07 fev. 2019c. Disponível em: <https://youtu.be/bGVEaNNQUME>. Acesso em: 15 out. 2021.

CAMPOS, Vladimir. Google Keep ou Evernote? Estamos entendendo tudo errado. Youtube, 22 mai. 2018b. Disponível em: <https://youtu.be/2WwWHPrqom0>. Acesso em: 22 out. 2021.

CAMPOS, Vladimir. Google Keep: o que é e como usar. Youtube, 30 set. 2017. Disponível em: [https://youtu.be/oObQ\\_d83OHc](https://youtu.be/oObQ_d83OHc). Acesso em: 25 out. 2021.

CAMPOS, Vladimir. Lembretes do Evernote no Google Agenda (passo-a-passo). Youtube, 27 jan. 2018c. Disponível em: <https://youtu.be/xptS18ayRak>. Acesso em: 22 out. 2021.

CAMPOS, Vladimir. Tutorial Evernote para Iniciantes. Youtube, 03 mar. 2020. Disponível em: <https://youtu.be/2U2j5qUOF7k>. Acesso em: 19 dez. 2021.

CAMPOS, Vladimir. Vídeoaula com quadro branco (Jamboard). Youtube, 06 mai. 2020c. Disponível em: <https://youtu.be/DUyswE0ZGSw>. Acesso em: 16 out. 2021.

CAMPOS, Vladimir. Videoconferência Grátis (Hangouts). Youtube, 28 mar. 2020b. Disponível em: <https://youtu.be/H3XbaUMAKLA>. Acesso em: 15 out. 2021.

CANAL DICAS ONLINE GRÁTIS. Como fazer pesquisa por imagem no Google. Youtube, 23 ago. 2020. Disponível em: <https://youtu.be/c9xixUEntF0>. Acesso em: 15 out. 2021.

CÂNDIDO, Professor Reginaldo. Convidando os alunos para a turma. Youtube, 07 mai. 2019a. Disponível em: <https://youtu.be/Gs8UNKbe4ug>. Acesso em: 15 out. 2021.

CÂNDIDO, Professor Reginaldo. Convidando Professor Auxiliar. Youtube, 07 mai. 2019b. Disponível em: <https://youtu.be/sdwXcL3mfqQ>. Acesso em: 15 out. 2021.



CÂNDIDO, Professor Reginaldo. Criando atividades e enviando menções. Youtube, 08 mai. 2019c. Disponível em: <https://youtu.be/W6861lidPwU>. Acesso em: 15 out. 2021.

CÂNDIDO, Professor Reginaldo. Criando perguntas ou testes rápidos. Youtube, 09 mai. 2019d. Disponível em: <https://youtu.be/n6Ykk8Vcm0Y>. Acesso em: 15 out. 2021.

CÂNDIDO, Professor Reginaldo. Criando sua primeira turma – Google Classroom. Youtube, 07 mai. 2019e. Disponível em: <https://youtu.be/2rsgF-TRmDw>. Acesso em: 15 out. 2021.

CÂNDIDO, Professor Reginaldo. Enviando material de estudo. Youtube, 09 mai. 2019f. Disponível em: <https://youtu.be/H1jHKqLueMc>. Acesso em: 15 out. 2021.

CÂNDIDO, Professor Reginaldo. Publicando vídeo no Youtube e compartilhando com a turma - GOOGLE CLASSROOM 2020. Youtube, 08 mai. 2020. Disponível em: <https://youtu.be/GLj9NIHfVAg>. Acesso em: 15 nov. 2021.

CARVALHO, Emerson. Como criar rotinas no Google Assistente. Youtube, 07 set. 2020. Disponível em: <https://youtu.be/xObQ5WJVz5U>. Acesso em: 20 dez. 2021.

CHARBE, Gabriela. Como usar o Google Keep. Youtube, 03 jun. 2020. Disponível em: <https://youtu.be/snOOo7yd4IY>. Acesso em: 19 dez. 2021.

CLUBE DO DESIGN. Como baixar imagens grátis no Google. Youtube, 23 set. 2020. Disponível em: [https://youtu.be/bnHDY\\_wQ-i4](https://youtu.be/bnHDY_wQ-i4). Acesso em: 15 nov. 2021.

CONECTADO. Google Assistente pode te ajudar e muito no seu dia a dia. Youtube, 10 mar. 2018. Disponível em: <https://youtu.be/BmqkZVWWI3E>. Acesso em: 15 nov. 2021.

CRIANDO COM BLOGGER. Como alterar Layout do Blogger. Youtube, 06 ago. 2017a. Disponível em: <https://youtu.be/sIR5tIj9fSk>. Acesso em: 16 nov. 2021.

CRIANDO COM BLOGGER. Como colocar vídeos do Youtube no blogger. Youtube, 07 ago. 2017b. Disponível em: <https://youtu.be/ffoQ5SeFYmo>. Acesso em: 16 nov. 2021.

CRIANDO COM BLOGGER. Como criar links dentro do seu blog. Youtube, 07 ago. 2017c. Disponível em: <https://youtu.be/1PyQoiXtva4>. Acesso em: 16 nov. 2021.

CRIANDO COM BLOGGER. Como criar páginas no Blogger e incluir formulário de contato. Youtube, 06 ago. 2017d. Disponível em: <https://youtu.be/G3gV5WkkOzY>. Acesso em: 16 nov. 2021.

CRIANDO COM BLOGGER. Como criar postagens no Blogger para divulgar conteúdo. Youtube, 06 ago. 2017e. Disponível em: <https://youtu.be/IlmFZdiHnJ0>. Acesso em: 16 nov. 2021.

CRIANDO COM BLOGGER. Como criar uma conta grátis no Blogger. Youtube, 06 ago. 2017f. Disponível em: <https://youtu.be/whq0bbEz8ds>. Acesso em: 16 nov. 2021.

CRIANDO COM BLOGGER. Conhecendo melhor o painel do Blogger. Youtube, 06 ago. 2017g. Disponível em: <https://youtu.be/-rUkHB0g74k>. Acesso em: 16 nov. 2021.

CRIANDO COM BLOGGER. Primeiros passos para a criação de um blog no Blogger. Youtube, 06 ago. 2017h. Disponível em: <https://youtu.be/GiCA-cwpwPU>. Acesso em: 16 nov. 2021.

CURSO RÁPIDO. Como usar o Google Meet – Videoconferências, reuniões e aulas. Youtube, 11 mai. 2020a. Disponível em: <https://youtu.be/I50qnfMSaH4>. Acesso em: 05 nov. 2021.

CURSO RÁPIDO. Google Drive – Enviar e compartilhar arquivos grandes sem usar e-mail. Youtube, 24 jul. 2020b. Disponível em: [https://youtu.be/2yYs2-Z\\_J6o](https://youtu.be/2yYs2-Z_J6o). Acesso em: 25 nov. 2021.

CURSO RÁPIDO. Lendo, enviando, respondendo e encaminhando mensagens. Youtube, 18 mai. 2015. Disponível em: [https://youtu.be/f\\_6MQ-9Rabg](https://youtu.be/f_6MQ-9Rabg). Acesso em: 25 nov. 2021.

DANTAS, Marciel. Como usar o Hangouts do Google. Youtube, 09 jun. 2018. Disponível em: <https://youtu.be/vtMTKZ8Noeo>. Acesso em: 20 dez. 2021.

DEIXO A DICA. Google Imagens: Como pesquisar e encontrar imagens com boa qualidade. Youtube, 13 set. 2019. Disponível em: <https://youtu.be/jRc0tf2U3MQ>. Acesso em: 15 nov. 2021.

DESCOMPLICANDO – EERSON WILIAM. Veja como juntar várias fotos em uma só usando o Google Fotos. Youtube, 11 jul. 2018. Disponível em: <https://youtu.be/6fYY9z2e6Xs>. Acesso em: 15 nov. 2021.

DICAS PARA YOUTUBERS. Como colocar vídeos no Youtube (iniciantes). Youtube, 23 mai. 2014. Disponível em: [https://youtu.be/g\\_RfIXaPdP8](https://youtu.be/g_RfIXaPdP8). Acesso em: 15 out. 2021.

DIGITAL TIPS. Como acessar as Planilhas Google. Youtube, 15 fev. 2017. Disponível em: <https://youtu.be/3X6LhG6YtkE>. Acesso em: 05 nov. 2021.

DIGITAL TIPS. Como monitorar seu nome na Web com Google Alerts. Youtube, 28 mai. 2015. Disponível em: <https://youtu.be/7r1zcLIU0Po>. Acesso em: 16 nov. 2021.

ELEFICIENTE. Google Drive + Evernote (como uso). Youtube, 07 nov. 2020. Disponível em: <https://youtu.be/8M4ShL6jINI>. Acesso em: 02 nov. 2021.

ESTRATÉGIAS DIGITAIS. Tutorial: Google Alerts. Youtube, 18 jun. 2020. Disponível em: <https://youtu.be/P7y4srYQSRQ>. Acesso em: 15 nov. 2021.

EU QUERO ESSA DICA!. Como organizar o Google Contatos. Youtube, 28 mar. 2021. Disponível em: <https://youtu.be/cLCW36J1Kmk>. Acesso em: 16 nov. 2021.

FABYAN STORE IMPORTS. Curso Google - Notícias. Youtube, 17 nov. 2010. Disponível em: <https://youtu.be/jEgefBJ61Uk>. Acesso em: 05 nov. 2021.

FRANCO, Luana. Como criar um canal do Youtube do zero. Youtube, 18 jun. 2018. Disponível em: <https://youtu.be/3doy8JzJv-k>. Acesso em: 15 nov. 2021.

FRANCO, Luana. Como gravar vídeos para o Youtube para iniciantes. Youtube, 04 abr. 2019. Disponível em: <https://youtu.be/nzLiSIm1EiI>. Acesso em: 15 nov. 2021.

GETEDU. Como acessar! Youtube, 30 ago. 2017a. Disponível em: <https://youtu.be/xwBDU2AM-SE>. Acesso em: 16 nov. 2021.

GETEDU. Como adicionar um vídeo. Youtube, 16 jun. 2017b. Disponível em: <https://youtu.be/EMs-zhiHXsI>. Acesso em: 11 out. 2021.

GETEDU. Como coletar e-mail automaticamente. Youtube, 15 ago. 2017c. Disponível em: [https://youtu.be/8s\\_1AwpV4uY](https://youtu.be/8s_1AwpV4uY). Acesso em: 11 out. 2021.

GETEDU. Como colocar uma imagem em uma pergunta. Youtube, 16 jun. 2017d. Disponível em: <https://youtu.be/wgxp1pALiLc>. Acesso em: 11 out. 2021.

GETEDU. Como compartilhar. Youtube, 30 ago. 2017e. Disponível em: <https://youtu.be/r6TLf11hv2g>. Acesso em: 16 out. 2021.

GETEDU. Como criar uma pergunta de múltipla escolha. Youtube, 16 jun. 2017f. Disponível em: <https://youtu.be/NISEOsKOYV0>. Acesso em: 11 nov. 2021.

GETEDU. Como criar uma pergunta discursiva. Youtube, 16 jun. 2017g. Disponível em: <https://youtu.be/IohyvUg2WuA>. Acesso em: 11 nov. 2021.

GETEDU. Como funciona o histórico de versões. Youtube, 30 ago. 2017h. Disponível em: [https://youtu.be/fUwbR\\_kr254](https://youtu.be/fUwbR_kr254). Acesso em: 16 nov. 2021.

GETEDU. Como funcionam os comentários! Youtube, 30 ago. 2017i. Disponível em: <https://youtu.be/zA5FnYNj-IE>. Acesso em: 16 nov. 2021.

GETEDU. Como instalar a extensão para o Google Chrome. Youtube, 05 out. 2017j. Disponível em: <https://youtu.be/sWpBZG2pUBM>. Acesso em: 15 out. 2021.

GETEDU. Como usar a digitação por voz. Youtube, 30 ago. 2017k. Disponível em: <https://youtu.be/lpTODtYeTho>. Acesso em: 16 nov. 2021.

GETEDU. Como usar a ferramenta de inserir. Youtube, 30 ago. 2017l. Disponível em: <https://youtu.be/jeHwuoJiQM0>. Acesso em: 16 nov. 2021.

GETEDU. Como usar notas de rodapé. Youtube, 30 ago. 2017m. Disponível em: <https://youtu.be/oDGOHmNNwhU>. Acesso em: 16 nov. 2021.

GETEDU. Como usar tabelas no Google Documentos. Youtube, 30 ago. 2017n. Disponível em: <https://youtu.be/1OWzHEcONvc>. Acesso em: 16 nov. 2021.

GETEDU. Embaralhar a ordem das perguntas e mensagem ao final. Youtube, 15 ago. 2017o. Disponível em: <https://youtu.be/wRuftcAz7Rk>. Acesso em: 11 out. 2021.

GETEDU. Google Hangouts! – Aceitando um convite e como fazer um Hangouts. Youtube, 25 set. 2017p. Disponível em: [https://youtu.be/hO\\_QvLrE1a8](https://youtu.be/hO_QvLrE1a8). Acesso em: 15 out. 2021.

GETEDU. Google Keep! Como compartilhar uma nota ou lembrete. Youtube, 05 out. 2017q. Disponível em: <https://youtu.be/9jdFM8jrGOW>. Acesso em: 25 out. 2021.

GETEDU. Upload de arquivos. Youtube, 15 ago. 2017r. Disponível em: <https://youtu.be/1A1LnigUDII>. Acesso em: 11 nov. 2021.

HYPERDRIVE TUTORIAIS. Criando Documentos no Google Drive. Youtube, 26 nov. 2017. Disponível em: <https://youtu.be/x2Yj1SYV-QE>. Acesso em: 22 out. 2021.

IEP3 UNESP. Tutorial Básico Google Meet. Youtube, 18 mar. 2020. Disponível em: <https://youtu.be/gW-ncVx3G8I>. Acesso em: 25 out. 2021.

INSTITUTO PARAMITAS. Compartilhamento e download do Google Apresentações. Youtube, 07 fev. 2018a. Disponível em: <https://youtu.be/PreZ5rXXZew>. Acesso em: 15 nov. 2021.

INSTITUTO PARAMITAS. Enviando e Recebendo respostas de Formulários Google. Youtube, 01 fev. 2018b. Disponível em: <https://youtu.be/a16CVEKuzmk>. Acesso em: 11 out. 2021.

INSTITUTO PARAMITAS. Formatação de conteúdos no Google Apresentações. Youtube, 07 fev. 2018c. Disponível em: <https://youtu.be/vb1yCb09ptg>. Acesso em: 15 out. 2021.

INSTITUTO PARAMITAS. Inserção de conteúdo no Google Apresentações. Youtube, 07 fev. 2018d. Disponível em: <https://youtu.be/uBqCSW-ScX8>. Acesso em: 15 out. 2021.

INSTRUTOR CARLOS. Como criar grupos de E-mail – Contatos Google. Youtube, 23 fev. 2021. Disponível em: <https://youtu.be/qjKGDNUhf-M>. Acesso em: 19 dez. 2021.

MAIS CURSOS ONLINE. Como criar de forma gratuita e prática certificados ou documentos personalizados com o Google Drive. Youtube, 10 ago. 2017. Disponível em: <https://youtu.be/GOjGqaaW4ao>. Acesso em: 22 nov. 2021.

MAIS CURSOS ONLINE. Como usar blogs na Educação. Youtube, 23 mai. 2014. Disponível em: <https://youtu.be/XqCUAU4CCig>. Acesso em: 16 nov. 2021.

ME ENSINA. Como organizar melhor seu Google Drive. Youtube, 14 ago. 2019. Disponível em: [https://youtu.be/r1oG\\_BirX64](https://youtu.be/r1oG_BirX64). Acesso em: 22 out. 2021.

MENTOR, Paulo Mattos. Como compartilhar tela no Google Meet. Youtube, 02 abr. 2020a. Disponível em: <https://youtu.be/7kJF-ofxm7g>. Acesso em: 25 out. 2021.

MENTOR, Paulo Mattos. Como Compartilhar Vídeo com Áudio e Microfone no Google Meet. Youtube, 15 abr. 2020b. Disponível em: [https://youtu.be/u6NjE4yv\\_D8](https://youtu.be/u6NjE4yv_D8). Acesso em: 25 out. 2021.

MENTOR, Paulo Mattos. Como iniciar uma reunião no Google Meet. Youtube, 02 abr. 2020c. Disponível em: [https://youtu.be/sINkhWDg\\_EY](https://youtu.be/sINkhWDg_EY). Acesso em: 25 out. 2021.

MENTOR, Paulo Mattos. Tutorial Rápido Google Meet. Youtube, 17 abr. 2020d. Disponível em: <https://youtu.be/RrnHS4V1gRw>. Acesso em: 25 out. 2021.

MOITA, Daniel. Configurando Preferências. Youtube, 06 dez. 2017a. Disponível em: <https://youtu.be/tEM0Xxfivqw>. Acesso em: 15 out. 2021.

MOITA, Daniel. Convidando para Eventos, compartilhando Agendas e horário livre de convidados. Youtube, 06 dez. 2017b. Disponível em: <https://youtu.be/SOIooae7DK8>. Acesso em: 15 out. 2021.

MOITA, Daniel. Criando Eventos e Compromissos. Youtube, 06 dez. 2017c. Disponível em: <https://youtu.be/uX5cKmqWEME>. Acesso em: 15 out. 2021.

MOITA, Daniel. Entrar e Navegar pelos Menus e Botões. Youtube, 06 dez. 2017d. Disponível em: <https://youtu.be/cnuxXucTrOo>. Acesso em: 15 out. 2021.

MOITA, Daniel. Google Calendário / Google Agenda. Youtube, 06 dez. 2017e. Disponível em: <https://youtu.be/2vfWXTF98Ic>. Acesso em: 15 out. 2021.

MOLINAR, Filipe. Google Jamboard – Tutorial Completo. Youtube, 18 ago. 2020. Disponível em: <https://youtu.be/D00IrHUMmhQ>. Acesso em: 15 out. 2021.

MOREIRA, Bruno. Novo Google Meet / 2021. Youtube, 03 mai. 2021. Disponível em: <https://youtu.be/CKyURQ4eDv8>. Acesso em: 03 nov. 2021.

NTE VILHENA. Adicionando perguntas do tipo escala linear e grade de múltipla escolha. Youtube, 03 jun. 2019a. Disponível em: <https://youtu.be/YvjDp3Dea7w>. Acesso em: 11 nov. 2021.

NTE VILHENA. Adicionando quebra de seção. Youtube, 03 jun. 2019b. Disponível em: <https://youtu.be/mjkprRfjg74>. Acesso em: 11 nov. 2021.

NTE VILHENA. Configurando testes. Youtube, 03 jun. 2019c. Disponível em: <https://youtu.be/LqaoBRpLefY>. Acesso em: 11 nov. 2021.

NTE VILHENA. Criando perguntas com caixa de seleção e lista suspensa. Youtube, 03 jun. 2019d. Disponível em: <https://youtu.be/H2aP77t5rfM>. Acesso em: 11 nov. 2021.

NTE VILHENA. Visualizando um formulário. Youtube, 03 jun. 2019e. Disponível em: <https://youtu.be/k9uCH3E5iis>. Acesso em: 11 nov. 2021.

OLHAR DIGITAL. 4 dicas para tirar o máximo do Google Maps. Youtube, 02 set. 2018. Disponível em: <https://youtu.be/UwRObl0LdHk>. Acesso em: 25 out. 2021.

PAIVA, Daniel Costa de. Compartilhamento e colaboração com tecnologias gratuitas - Série Ferramentas Tecnológicas. Youtube, 15 jul. 2021a. Disponível em: [https://youtu.be/AX\\_MDA39anM](https://youtu.be/AX_MDA39anM). Acesso em: 17 nov. 2021.

PAIVA, Daniel Costa de. Controle de notas e frequência com Google Planilhas - Série Ferramentas Tecnológicas. Youtube, 06 jul. 2021b. Disponível em: <https://youtu.be/OtSZf5GMYEK>. Acesso em: 17 nov. 2021.

PAIVA, Daniel Costa de. Google Classroom: Será a melhor alternativa? - Série Ferramentas Tecnológicas. Youtube, 06 mai. 2021c. Disponível em: <https://youtu.be/EgHrlo3w260>. Acesso em: 17 nov. 2021.

PAIVA, Daniel Costa de. Maximizando o entendimento de Questionários com Google Formulários - Série Ferramentas Tecnológicas. Youtube, 28 jul. 2021d. Disponível em: <https://youtu.be/t9Zy8piV3NY>. Acesso em: 17 nov. 2021.

PAIVA, Daniel Costa de. Melhor seu dia com Google Maps, Assistente e Extensões - Série Ferramentas Tecnológicas. Youtube, 25 mai. 2021e. Disponível em: <https://youtu.be/R5yzHEirsXM>. Acesso em: 17 nov. 2021.

PAIVA, Daniel Costa de. Organização e praticidade com Google Agenda - Série Ferramentas Tecnológicas. Youtube, 18 mai. 2021f. Disponível em: <https://youtu.be/DdzqHPJkzCE>. Acesso em: 20 out. 2021.

PAIVA, Daniel Costa de. Otimizando tarefas com Gmail e Google Drive - Série Ferramentas Tecnológicas. Youtube, 13 mai. 2021g. Disponível em: <https://youtu.be/LgOUbj9geLg>. Acesso em: 22 nov. 2021.

PAIVA, Daniel Costa de. Preparação de aulas com tecnologias gratuitas - Série Ferramentas Tecnológicas. Youtube, 19 jul. 2021h. Disponível em: <https://youtu.be/6Ivkkwambog>. Acesso em: 25 out. 2021.

PAIVA, Daniel Costa de. Quando compartilhar tela, janela ou guia em videoconferência - Série Ferramentas Tecnológicas. Youtube, 27 jul. 2021i. Disponível em: <https://youtu.be/maMFBd7qzGQ>. Acesso em: 30 out. 2021.

PENA, Romilton. Como criar um Gmail em 2021. Youtube, 20 jan. 2021. Disponível em: <https://youtu.be/hcjHPR68a58>. Acesso em: 19 dez. 2021.

POSITIVO. Google Maps 2019: 5 dicas e truques novos que você precisa conhecer. Youtube, 18 dez. 2019. Disponível em: <https://youtu.be/q3iiWCzF1uA>. Acesso em: 30 out. 2021.

PRI GEO. Jamboard: quadro branco e interação ao vivo no Google Meet. Youtube, 15 mar. 2021. Disponível em: <https://youtu.be/rAdJRWgnNeQ>. Acesso em: 30 out. 2021.

PROF. JUKA. Como criar slide no Google Apresentações – passo 1. Youtube, 24 mar. 2020. Disponível em: <https://youtu.be/zbNde6E952Y>. Acesso em: 20 dez. 2021.

PROFESSOR VIDAL. Criando uma conta Google e alguns recursos do Gmail. Youtube, 25 mar. 2018a. Disponível em: <https://youtu.be/JI4NwERIxVg>. Acesso em: 30 out. 2021.

PROFESSOR VIDAL. Usando o Google Apresentações. Youtube, 08 jun. 2018b. Disponível em: <https://youtu.be/kMiJSXvSMiY>. Acesso em: 30 out. 2021.

PROFESSOR VIDAL. Usando o Google Documentos. Youtube, 27 abr. 2018c. Disponível em: <https://youtu.be/ByCnvHg-ROw>. Acesso em: 30 out. 2021.

PROFESSOR VIDAL. Usando o Google Drive. Youtube, 30 mar. 2018d. Disponível em: [https://youtu.be/\\_6sGhGRaVf8](https://youtu.be/_6sGhGRaVf8). Acesso em: 30 out. 2021.

PROFESSOR VIDAL. Usando o Google Form. Youtube, 25 mai. 2018e. Disponível em: <https://youtu.be/q5pE5qB5CSA>. Acesso em: 30 out. 2021.

PROFESSOR VIDAL. Usando o Google Livros. Youtube, 06 abr. 2018f. Disponível em: <https://youtu.be/VWvpcOIYNLE>. Acesso em: 05 nov. 2021.

PROFESSOR VIDAL. Usando o Google Notícias. Youtube, 13 abr. 2018g. Disponível em: <https://youtu.be/oFsyVVERJg0g>. Acesso em: 05 nov. 2021.

PROFESSOR VIDAL. Usando o Google Planilhas. Youtube, 17 mai. 2018h. Disponível em: <https://youtu.be/jJA7ep5yC-A>. Acesso em: 05 nov. 2021.

PROFESSOR VIDAL. Usando o Google Tradutor. Youtube, 20 abr. 2018i. Disponível em: <https://youtu.be/Q0QxpCID9X4>. Acesso em: 15 nov. 2021.

PROGRAMADOR BR. Criando sua primeira Extensão para o Google Chrome. Youtube, 10 ago. 2018. Disponível em: <https://youtu.be/iVksINNShsk>. Acesso em: 15 nov. 2021.

QUEIROGA, Professor Daniel Silva. Aprenda a fazer chamadas no Classroom. Youtube, 01 abr. 2020. Disponível em: [https://youtu.be/29pvyB\\_sDt8](https://youtu.be/29pvyB_sDt8). Acesso em: 15 nov. 2021.

RAMOS, Tiago. 10 razões para usar o Google Docs. Youtube, 03 set. 2016. Disponível em: <https://youtu.be/pAy3ec7zcow>. Acesso em: 15 nov. 2021.

RATO ADCC. Como criar um álbum no Google Fotos. Youtube, 10 jan. 2019. Disponível em: [https://youtu.be/Nk3i-bsj\\_os](https://youtu.be/Nk3i-bsj_os). Acesso em: 15 nov. 2021.

RATO – ADCC. Como trabalhar com o Google Notícias. Youtube, 14 dez. 2018. Disponível em: <https://youtu.be/3EmKyRNYuwc>. Acesso em: 20 dez. 2021.

RICARDINHONET. Os segredos do Google Tradutor. Youtube, 08 jun. 2017. Disponível em: [https://youtu.be/xCV\\_y3clsrU](https://youtu.be/xCV_y3clsrU). Acesso em: 19 dez. 2021.

ROCHA, Dudu. Incrível a nova função do Google Fotos! Youtube, 20 dez. 2020. Disponível em: <https://youtu.be/gdZVga6wago>. Acesso em: 19 dez. 2021.

ROGER MISTER M. Aprenda a usar o aplicativo Google Tradutor. Youtube, 14 set. 2020. Disponível em: <https://youtu.be/DveTTJGWdLk>. Acesso em: 19 dez. 2021.

SALADEAULA30. Como usar o Google Alertas 2018. Youtube, 01 fev. 2018. Disponível em: <https://youtu.be/yNeBamfb0eo>. Acesso em: 20 dez. 2021.

SANTOS, Clibson. Criando Mapas com Google Maps – Parte 1. Youtube, 17 abr. 2019. Disponível em: <https://youtu.be/QuolBFYc6po>. Acesso em: 26 dez. 2021.

SISQUALIS. Minicurso de Google Expeditions. Youtube, 04 nov. 2016. Disponível em: [https://youtu.be/iEtfv6IA\\_iY](https://youtu.be/iEtfv6IA_iY). Acesso em: 05 nov. 2021.

SOCRÁTICA PORTUGUÊS. Como conseguir melhores resultados de pesquisas no Google. Youtube, 25 mar. 2019. Disponível em: <https://youtu.be/3D3U0qgkGvI>. Acesso em: 05 nov. 2021.

SUPER DICAS DIGITAIS. Google Fotos - Configuração e utilização fácil (2018). Youtube, 30 ago. 2018. Disponível em: <https://youtu.be/jaGSB2eH-i0>. Acesso em: 15 out. 2021.

TEACHER TARCIO. Como usar o GOOGLE TRADUTOR Para APRENDER INGLÊS. Youtube, 12 out. 2017. Disponível em: <https://youtu.be/ZpLqT3s8DKU>. Acesso em: 15 nov. 2021.

TECLE. Google Keep – Organize sua vida com ele. Youtube, 24 jul. 2016. Disponível em: [https://youtu.be/WqxeqmD\\_IA8](https://youtu.be/WqxeqmD_IA8). Acesso em: 25 out. 2021.

TECMUNDO. Como fazer o melhor uso possível do Gmail. Youtube, 28 mar. 2012. Disponível em: <https://youtu.be/INO5Vi5sZQ8>. Acesso em: 15 out. 2021.

TECNOLOGIA E EDUCAÇÃO. Como usar o Google Mapa em sala de aula. Youtube, 16 nov. 2014. Disponível em: <https://youtu.be/ZAM-n-Cyaak>. Acesso em: 25 out. 2021.

TETEU TUTORS. 5 truques no Gmail que você deveria conhecer. Youtube, 15 jul. 2018a. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=bv395YSvhes>. Acesso em: 15 out. 2021.

TETEU TUTORS. 5 truques no Google Assistente que você deveria conhecer! Youtube, 10 jul. 2018b. Disponível em: <https://youtu.be/0yK6AczvO6Y>. Acesso em: 15 out. 2021.

THE BEST PROFESSOR. Correção automática de provas/atividades usando GOOGLE FORMS. Youtube, 10 abr. 2020. Disponível em: <https://youtu.be/ErYGb6zWTFM>. Acesso em: 15 nov. 2021.

TROVATO, Alessandro. Funções estatísticas. Youtube, 01 set. 2014a. Disponível em: <https://youtu.be/0CjLtzTM1h4>. Acesso em: 15 nov. 2021.

TROVATO, Alessandro. Planilhas Google – Fórmulas e funções / Operações matemáticas. Youtube, 18 ago. 2014b. Disponível em: <https://youtu.be/9XFaC607sAM>. Acesso em: 15 nov. 2021.

TURCHIELLO, André. Instalando e usando o Google Notícias no seu telefone. Youtube, 27 jul. 2020. Disponível em: <https://youtu.be/U4MdeHieGeY>. Acesso em: 26 dez. 2021.

UFF. Tutorial de como utilizar o Google Hangouts Meet para celular e computador. Youtube, 21 mar. 2020. Disponível em: <https://youtu.be/a5aQhJ7WRBI>. Acesso em: 19 dez. 2021.

WEBDESIGN EM FOCO. Compartilhamento por link, email, jpg, pdf e web. Youtube, 26 jan. 2019a. Disponível em: <https://youtu.be/iKEWB6thPBg>. Acesso em: 05 nov. 2021.

WEBDESIGN EM FOCO. Funções ARRED, ALEATORIO, CONT. Youtube, 14 fev. 2019b. Disponível em: <https://youtu.be/qANKjAl2rok>. Acesso em: 05 nov. 2021.

WEBDESIGN EM FOCO. Funções SOMA, SOMAQUAD, SOMASE. Youtube, 04 fev. 2019c. Disponível em: <https://youtu.be/2NvK3H57hZo>. Acesso em: 05 nov. 2021.

WELINGTON TUTORIAIS. Como salvar fotos e vídeos do PC no Google Drive. Youtube, 26 dez. 2017. Disponível em: <https://youtu.be/5kYZqZsBCco>. Acesso em: 22 out. 2021.



## 9 APÊNDICES

### APÊNDICE A: MODELO DE CERTIFICADO FORNECIDO



## CERTIFICADO

Certificamos que [REDACTED] participou do curso para professores "Recursos Tecnológicos com ênfase nas tecnologias Google", realizado em parceria entre o TECGrupo.com, GEG - Santo Antônio de Pádua e Secretaria Municipal de Educação e Cultura de Santo Antônio de Pádua nos meses de outubro e dezembro de 2020, totalizando 30 horas entre atividades síncronas e assíncronas.

[REDACTED]  
 Daniel Costa de Paiva  
 TECGrupo.com – INFES - UFF  
 Grupo de Educadores Google de Santo Antônio de Pádua

[REDACTED]  
 Secretária Municipal de Educação e Cultura

[REDACTED]  
 Coordenadora Pedagógica da Secretaria Municipal de Educação e Cultura

## APÊNDICE B: DECLARAÇÃO DE PARCERIA EDUCACIONAL COM O MUNICÍPIO DE SANTO ANTÔNIO DE PÁDUA

### DECLARAÇÃO

Declaramos para os devidos fins, que a Secretária de Educação do município de Santo Antônio de Pádua, faz uma parceria educacional com o grupo GEG – Pádua (Grupo de Educadores Google de Santo Antônio de Pádua) e o TECGrupo, representado pelo prof. Dr. Daniel Costa de Paiva, com a participação do Mestrando em Ensino José Sergio Dias Page, para promover cursos de qualificação profissional sobre “**Recursos Tecnológicos**” aos gestores, secretários, coordenadores, inspetores e professores escolares do município. Esta parceria tem início em setembro de 2020, sem fins lucrativos.

Santo Antônio de Pádua, 23 de setembro de 2020.

  
Secretária Municipal de Educação e Cultura

Andres Ap. Elias de O. Pereira  
Secretaria Municipal de Educação e Cultura  
Santo Antônio de Pádua, 23 de Setembro de 2020

  
Coordenadora Pedagógica da Secretaria Municipal de Educação e Cultura

## APÊNDICE C: DECLARAÇÃO DE PARCERIA EDUCACIONAL COM O MUNICÍPIO DE LAJE DO MURIAÉ




### DECLARAÇÃO

Declaramos para os devidos fins, que a Secretária Municipal de Educação do município de Laje do Muriaé, faz uma parceria educacional com o grupo GEG – Pádua (Grupo de Educadores Google de Santo Antônio de Pádua) e o TECGrupo, representado pelo prof. Dr. Daniel Costa de Paiva, com a participação do Mestrando em Ensino José Sergio Dias Page, para promover cursos de qualificação profissional sobre “**Recursos Tecnológicos**” aos gestores, secretários, coordenadores, inspetores, professores e alunos escolares do município. Esta parceria tem início em maio de 2021, sem fins lucrativos.

Laje do Muriaé, 03 de maio de 2021.

  
**Leila Maria de Andrade**  
 Sec. Mun. de Educação  
 Portaria: 09  
 Secretária de Educação Municipal

  
 Coordenador (a) Educacional da Secretaria de Educação  
**Milena da Silva Rocha**  
 Subsecretária de Educação  
 Portaria 091/2021


## APÊNDICE D: DECLARAÇÃO DE PARCERIA EDUCACIONAL COM O MUNICÍPIO DE TANGUÁ





### DECLARAÇÃO

Declaramos para os devidos fins, que a Associação Missionária do Coração de Maria - AMCM, situada no Município de Tanguá - RJ, faz uma parceria em capacitação gratuitamente, com o grupo GEG - Pádua (Grupo de Educadores Google de Santo Antônio de Pádua) e o TEC Grupo, representado pelo prof. Dr. Daniel Costa de Paiva, com a participação do Mestrando em Ensino José Sergio Dias Page, para promover cursos de qualificação profissional sobre "Recursos Tecnológicos" aos colaboradores, gestores e público atendido pela referida ONG. Esta parceria teve início em 03 de agosto com término previsto para 5 de outubro do corrente ano.

Tanguá, 14 de setembro de 2021.

  
Nair Gomes de Oliveira  
Presidente

  
Duliana Nascimento de Velasco  
Secretaria

  
Marcos Alexandre F. da Silva  
Vice-Presidente

Associação Missionária do Coração de Maria - AMCM

## APÊNDICE E: PESQUISA SOBRE AS PRINCIPAIS FUNÇÕES DO SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO



### **SANTO ANTÔNIO DE PÁDUA – Pesquisa sobre principais funções do Secretário de Educação**

#### **Curso: Mestrado em Ensino**

Pesquisada 1: **Secretária de Educação.**

Realizada em 08 de novembro de 2021.

- Quais as principais funções gerais de um Secretário de Educação?

- Ter conhecimentos pedagógicos e administrativos;
- Traçar metas da política pedagógica: formação dos professores, materiais didáticos, salários;
- Gerenciar as verbas do FUNDEB (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação), destinadas ao transporte escolar e a merenda dos alunos;
- Apoiar e participar das políticas públicas do MEC (Ministério da Educação e Cultura);
- Coordenar as escolhas do livro didático e avaliações de desempenho de aprendizagem;
- Construir, conservar e ampliar os patrimônios escolares (prédio, carteiras e computadores).

Pesquisado 2: **Secretário de Educação.**

Realizada em 08 de novembro de 2021.

- Quais as principais funções gerais de um Secretário de Educação?

- Ter boa relação com a equipe de trabalho;
- Ter acesso aos órgãos executivos do governo (Estado e prefeituras);
- Sempre que puder, visitar a comunidade escolar (eventos);
- Focar seu trabalho na aprendizagem dos estudantes;
- Detectar possíveis problemas na Secretária de Educação;
- Elaborar planos de ações com metas que visem o crescimento dos índices de avaliação oficial do governo;
- Traçar planos que vise melhorar toda estrutura administrativa e pedagógica municipal ou Estado;
- Usar os recursos financeiros com cautela e responsabilidade;
- Analisar os resultados de desempenho referente a Educação do município ou Estado.

## APÊNDICE F: PESQUISA SOBRE AS PRINCIPAIS FUNÇÕES O SECRETÁRIO ESCOLAR



### **SANTO ANTÔNIO DE PÁDUA – Pesquisa sobre principais funções do Secretário Escolar**

#### **Curso: Mestrado em Ensino**

Pesquisada 1: **Secretária Escolar**.

Realizada em 05 de maio de 2021.

- Quais as principais funções gerais de um Secretário Escolar?

- Arquivar os documentos dos estudantes numa perspectiva de utilização futura, garantindo a manutenção da memória e identidade do espaço e dos alunos que ali frequentaram;
- Contribuir para o bom planejamento anual da escola;
- Organizar as turmas;
- Confeccionar os diários para os professores das turmas.

Pesquisada 2: **Secretária Escolar**.

Realizada em 06 de maio de 2021.

- Quais as principais funções gerais de um Secretário Escolar?

- Realizar os registros e documentação escolar;
- Realizar os processos de transferências, matrículas e cancelamentos de alunos;
- Verificar e preparar as documentações necessárias para a formatura e emissão dos diplomas / certificados para o registro em Diário Oficial;
- Estar atentos na confecção dos históricos escolares.

## APÊNDICE G: PESQUISA SOBRE AS PRINCIPAIS FUNÇÕES DO COORDENADOR PEDAGÓGICO



### **SANTO ANTÔNIO DE PÁDUA – Pesquisa sobre principais funções do Coordenador Pedagógico**

#### **Curso: Mestrado em Ensino**

##### **Pesquisada 1: Coordenadora Pedagógica.**

Realizada em 05 de maio de 2021.

- Quais as principais funções gerais de um Coordenador Pedagógico?
- Formular juntamente com a equipe escolar de maneira participativa o Projeto Político Pedagógico;
  - Executar junto com os docentes o Projeto Político Pedagógico elaborado;
  - Auxiliar na Gestão Escolar através de ações didático-pedagógicas;
  - Conhecer a legislação educacional do município ou Estado para articular suas atividades na escola;
  - Conduzir reuniões com os responsáveis, reuniões pedagógicas e Conselhos de Classe, juntamente com o gestor escolar;

##### **Pesquisado 2: Coordenador Pedagógico.**

Realizada em 06 de maio de 2021.

- Quais as principais funções gerais de um Coordenador Pedagógico?
- Reuniões com os responsáveis;
  - Fazer as reuniões pedagógicas e Conselhos de Classe;
  - Organizar as atividades de cunho pedagógico com os docentes;
  - Criar, organizar e prestar auxílio aos professores na realização das atividades de recuperação de dependência para uma aprendizagem significativa dos alunos;
  - Acompanhar os resultados internos e externos das avaliações e seus índices escolares.

## APÊNDICE H: PESQUISA SOBRE AS PRINCIPAIS FUNÇÕES DO ORIENTADOR PEDAGÓGICO



### **SANTO ANTÔNIO DE PÁDUA – Pesquisa sobre principais funções do Orientador Pedagógico**

#### **Curso: Mestrado em Ensino**

##### **Pesquisada 1: Orientadora Pedagógica.**

Realizada em 12 de maio de 2021.

- Quais as principais funções gerais de um Orientador Pedagógico?
- Contribuir com a integração entre a escola-família-comunidade;
  - Ajudar na manutenção e acesso dos alunos no espaço de aprendizagem;
  - Mediar os conflitos e entendimento da realidade dos estudantes;
  - Ajudar na formação do aluno, buscando desenvolver sua autoestima, identidade social, pessoal e profissional;
  - Contribuir com a elaboração do regimento interno da escola;
  - Auxiliar o diretor e o coordenador na análise interna e externa das avaliações.

##### **Pesquisada 2: Orientadora Pedagógica.**

Realizada em 13 de maio de 2021.

- Quais as principais funções gerais de um Orientador Pedagógico?
- Contribuir na organização dos planos de aula, planejamentos de projetos;
  - Auxiliar no encaminhamento dos alunos a outros profissionais se for preciso durante o período letivo escolar;
  - Contribuir na diminuição dos índices de repetência;
  - Contribuir na redução das evasões escolares;
  - Promover reflexões entre os profissionais da educação para as constantes qualificações do processo de ensino e aprendizagem.



## APÊNDICE I: QUESTIONÁRIO APLICADO

### **Questionário para Gestão Escolar - Mestrado em Ensino - Termo de consentimento de utilização dos dados**

Prezado (a) Gestor (a) Escolar,

Venho através deste, solicitar seu consentimento para a realização de parte da minha pesquisa de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ensino da Universidade Federal Fluminense (PPGEn - INFES - UFF), sob a orientação do professor Dr. Daniel Costa de Paiva, com coleta de dados junto à equipe gestora através de questionários, além de dados públicos.

Esse questionário foi preparado com questões para os gestores escolares sobre o uso da tecnologia em funções administrativas e pedagógicas, inclusive as provenientes da empresa Google.

As informações fornecidas não serão divulgadas de forma individualizada e as identidades dos (as) profissionais envolvidas serão preservadas. Esse questionário foi elaborado para que o sigilo seja garantido a você gestor (a). Nas produções relativas a esta pesquisa sua identidade, assim como a de todos os respondentes será mantida sob sigilo, conforme as recomendações do Conselho de Ética para pesquisas envolvendo seres humanos.

Neste trabalho consideramos gestor (a) todas as pessoas que atuam com funções administrativas em ambiente direto ou indiretamente relacionado com a Educação.

Suas informações e opiniões são de extrema importância para o prosseguimento desse trabalho.

O tempo médio para responder são de 7 a 10 minutos. Desde já agradeço a sua atenção e participação,

Mestrando José Sergio Dias Page e Dr. Daniel Costa de Paiva.

[tecgrupopontocom@gmail.com](mailto:tecgrupopontocom@gmail.com)

Declaro que li os termos acima e consinto em participar deste estudo autorizando acesso aos discentes do curso e informações pertinentes a pesquisa. Assim, forneço meu email abaixo e prosseguirei com as respostas.

E-mail: \_\_\_\_\_.

#### **Identificação Pessoal**

Idade do (a) gestor (a) escolar:

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> até 20 anos.      | <input type="checkbox"/> 21 a 28 anos. | <input type="checkbox"/> 29 a 36 anos. |
| <input type="checkbox"/> 37 a 44 anos.     | <input type="checkbox"/> 45 a 52 anos. | <input type="checkbox"/> 53 a 60 anos. |
| <input type="checkbox"/> Acima de 60 anos. |  |  |

Cidade onde mora?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Santo Antônio de Pádua. | <input type="checkbox"/> Miracema.                |
| <input type="checkbox"/> Aperibé.                | <input type="checkbox"/> Itaocara.                |
| <input type="checkbox"/> Laje do Muriaé.         | <input type="checkbox"/> Pirapetinga.             |
| <input type="checkbox"/> Itaperuna.              | <input type="checkbox"/> Bom Jesus do Itabapoana. |
| <input type="checkbox"/> Porciúncula.            | <input type="checkbox"/> Cambuci.                 |
| <input type="checkbox"/> Natividade.             | <input type="checkbox"/> Italva.                  |
| <input type="checkbox"/> Varre-Sai.              | <input type="checkbox"/> São José de Ubá          |
| <input type="checkbox"/> Outro: _____.           |   |

Quanto tempo como gestor escolar?

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> até 5 anos.   | <input type="checkbox"/> 6 a 10 anos.     | <input type="checkbox"/> 11 a 15 anos. |
| <input type="checkbox"/> 16 a 20 anos. | <input type="checkbox"/> mais de 20 anos. |  |

Tipo de Graduação que você concluiu?

- Licenciatura Curta.  
 Licenciatura Plena em Ciências Humanas (História, Sociologia, Filosofia e Geografia).  
 Licenciatura Plena em Ciências Biológicas (Ciências e Química).  
 Licenciatura Plena em Matemática e Física.  
 Licenciatura Plena em Linguagens (Língua Portuguesa, Artes, Educação Física e Língua Inglesa).  
 Bacharelado.  
 Outro curso superior.  
 Não possuo graduação.  
 Outro: \_\_\_\_\_

Qual o curso da sua graduação? \_\_\_\_\_.

Você possui algum curso apontado abaixo (pode assinalar mais de uma resposta):

- Aperfeiçoamento.                       Especialização.  
 Mestrado.                                       Doutorado.

Em quais áreas do conhecimento foram seus cursos de Aperfeiçoamento? (Caso não tenha feito, apenas indique NÃO REALIZADO)

- Não fiz nenhum curso.                       Gestão Escolar.  
 Ensino / Educação (Pedagógica).                       Língua Portuguesa.  
 Matemática.                                       História.  
 Geografia.                                       Filosofia.  
 Biologia.                                       Química.  
 Física.                                       Sociologia.  
 Outro: \_\_\_\_\_

Em quais áreas do conhecimento foram seus cursos de Especialização? (Caso não tenha feito, apenas indique NÃO REALIZADO) \_\_\_\_\_.

Em quais áreas do conhecimento foram seus cursos de Mestrado? (Caso não tenha feito, apenas indique NÃO REALIZADO) \_\_\_\_\_.

Em qual área foi seu curso de Doutorado? (Caso não tenha feito, apenas indique NÃO REALIZADO) \_\_\_\_\_.

### **Identificação Profissional**

Você atua em escola(s): (assinale quantas respostas forem adequadas)

- Municipal.                                       Estadual.  
 Particular.                                       Federal.

Qual função você exerce:

- Diretor (a).                                       Vice-diretor (a).  
 Secretário Escolar.                                       Coordenador(a) Pedagógico (a).  
 Orientador Educacional.                                       Secretário(a) de Educação(a).  
 Outro: \_\_\_\_\_

Tempo como gestor na escola atual?

- Até 5 anos.                                       6 a 10 anos.  
 11 a 15 anos.                                       16 a 20 anos.  
 Mais de 20 anos.

Cidade onde é Gestor (a) Escolar:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Santo Antônio de Pádua. | <input type="checkbox"/> Miracema.                |
| <input type="checkbox"/> Aperibé.                | <input type="checkbox"/> Itaocara.                |
| <input type="checkbox"/> Laje do Muriaé.         | <input type="checkbox"/> Pirapetinga.             |
| <input type="checkbox"/> Itaperuna.              | <input type="checkbox"/> Bom Jesus do Itabapoana. |
| <input type="checkbox"/> Porciúncula.            | <input type="checkbox"/> Cambuci.                 |
| <input type="checkbox"/> Natividade.             | <input type="checkbox"/> Italva.                  |
| <input type="checkbox"/> Varre-Sai.              | <input type="checkbox"/> São José de Ubá.         |
| <input type="checkbox"/> Outro: _____.           |   |

Antes da pandemia da COVID-19, quais eram suas principais preocupações na função de Gestor Escolar?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ausência dos professores na sala. | <input type="checkbox"/> Ausência dos alunos.               |
| <input type="checkbox"/> Uso da tecnologia na gestão.      | <input type="checkbox"/> Uso da tecnologia na sala de aula. |
| <input type="checkbox"/> Outro: _____.                     |   |

Explique um pouco mais a opção escolhida acima: \_\_\_\_\_

Quais as tecnologias mais usadas por vocês no exercício da profissão de gestores? (Podem marcar quantas alternativas forem adequadas)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Conexão Educação.   | <input type="checkbox"/> WhatsApp.             |
| <input type="checkbox"/> ProEducação.        | <input type="checkbox"/> Google Meet.          |
| <input type="checkbox"/> Google Documentos.  | <input type="checkbox"/> Datashow.             |
| <input type="checkbox"/> Google Formulários. | <input type="checkbox"/> Televisores.          |
| <input type="checkbox"/> Aparelho de DVD.    | <input type="checkbox"/> Google Apresentações. |
| <input type="checkbox"/> Youtube.            | <input type="checkbox"/> Blogger.              |
| <input type="checkbox"/> Outro: _____.       |  |

Quais suas funções na Gestão Escolar que mais demandavam tempo para a realização antes da pandemia da COVID-19?

	0 a 1h.	1h a 3h.	3h a 5h.	5h a 10h.	Acima de 10h.
Elaboração de reuniões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conselho de Classe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestação de Contas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reunião de Pais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conservação do Patrimônio Escolar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controle da Merenda Escolar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumprimento da carga horária dos funcionários em geral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reunião com a Regional / Secretaria de Educação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reunião para alinhamento pedagógico (Orientador (a) Educacional, coordenador (a) e GIDE).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quais suas funções na Gestão Escolar que mais demandam tempo para a realização atualmente?

	0 a 1h.	1h a 3h.	3h a 5h.	5h a 10h.	Acima de 10h.
Elaboração de reuniões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conselho de Classe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestação de Contas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reunião de Pais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conservação do Patrimônio Escolar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controle da Merenda Escolar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumprimento da carga horária dos funcionários em geral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reunião com a Regional / Secretaria de Educação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reunião para alinhamento pedagógico (Orientador (a) Educacional, coordenador (a) e GIDE).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Você, gestor (a), já utilizava as ferramentas Google em seus afazeres diários antes da pandemia da COVID-19?

	<b>Conhecia, mas não utilizava.</b>	<b>Conhecia e utilizava pouco.</b>	<b>Conhecia e utilizava muito.</b>	<b>Não conhecia.</b>
Google Agenda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Google Alertas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Google Apresentações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Google Assistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blogger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chrome Extensions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Google Contatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Google Documentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Google Drive	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evernote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Google Formulários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Google Fotos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gmail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hangouts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Google Imagens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jamboard	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keep	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Google Maps	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Google Meet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Google Notícias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Google Pesquisas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Google Planilhas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sala de Aula (Classroom)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Google Tradutor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Youtube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Quais as Ferramentas Tecnológicas Google que você mais utilizou na Gestão Administrativa e Pedagógica em sua escola nesse período de Pandemia? (Aponte o grau de importância das ferramentas ao marcar de 1 a 5. Se preencher pelo celular, use o aparelho na horizontal).

	<u>Utilizei pouco</u>	<u>Utilizei muito</u>	<u>Utilizei por recomendação</u>	<u>Não utilizei</u>
Google Agenda	( )	( )	( )	( )
Google Alertas	( )	( )	( )	( )
Google Apresentações	( )	( )	( )	( )
Google Assistente	( )	( )	( )	( )
Blogger	( )	( )	( )	( )
Chrome Extensions	( )	( )	( )	( )
Google Contatos	( )	( )	( )	( )
Google Documentos (Docs)	( )	( )	( )	( )
Google Drive	( )	( )	( )	( )
Evernote	( )	( )	( )	( )
Google Formulários	( )	( )	( )	( )
Google Fotos	( )	( )	( )	( )
Gmail	( )	( )	( )	( )
Hangouts	( )	( )	( )	( )
Google Imagens	( )	( )	( )	( )
Jamboard	( )	( )	( )	( )
Keep	( )	( )	( )	( )
Google Maps	( )	( )	( )	( )
Google Meet	( )	( )	( )	( )
Google Notícias	( )	( )	( )	( )
Google Pesquisas	( )	( )	( )	( )
Google Planilhas	( )	( )	( )	( )
Sala de Aula (Classroom)	( )	( )	( )	( )
Google Tradutor	( )	( )	( )	( )
Youtube	( )	( )	( )	( )

O que está achando da utilidade dessas ferramentas Google na execução do seu serviço diário (administrativo)?

- ( ) Ajuda muito. ( ) Ajuda parcialmente.  
 ( ) Não ajuda. ( ) Outro: \_\_\_\_\_.

O que está achando da utilidade dessas ferramentas Google na execução do seu serviço diário (pedagógico)?

- ( ) Ajuda muito. ( ) Ajuda parcialmente.  
 ( ) Não ajuda. ( ) Outro: \_\_\_\_\_.

Das ferramentas Google que você conheceu / utilizou durante a pandemia, quais continuarão sendo utilizadas por você no pós-pandemia? (Marque quantas opções achar necessário)

- ( ) Gmail. ( ) Google Agenda.  
 ( ) Google Contatos. ( ) Google Alertas.  
 ( ) Youtube. ( ) Google Imagens.  
 ( ) Google Drive. ( ) Google Documentos.  
 ( ) Google Planilhas. ( ) Apresentações.  
 ( ) Blogger. ( ) Google Meet / Hangouts.  
 ( ) Google Formulários (Forms). ( ) Google Fotos.  
 ( ) Google Notícias. ( ) Google Tradutor.  
 ( ) Google Classroom (Sala de Aula). ( ) Google Livros.  
 ( ) Google Maps. ( ) Google Expeditions.  
 ( ) Google Chrome. ( ) Google Assistente.  
 ( ) Google Evernote. ( ) Google Keep.  
 ( ) Jamboard. ( ) Google Pesquisa.



Na sua escola, existem outros equipamentos tecnológicos que auxiliam os professores na ministração das aulas? Quais? (Pode marcar todos os itens que forem disponíveis).

- Datashow.  Televisão.  
 Máquina fotográfica.  DVD.  
 Aparelho de Som.  Outro: \_\_\_\_\_

### **Repositório “Tira-Dúvidas de Ferramentas Google”**

Link do Site / Repositório: <https://sites.google.com/view/gestaotecgrupo>

Você acessou o Site (Repositório das Ferramentas Google). Deixe sua opinião:

- Gostei dos materiais (vídeos) disponíveis, sendo muito útil para a Gestão Escolar.  
 Gostei dos materiais (vídeos) disponíveis, sendo pouco útil para a Gestão Escolar.  
 Não gostei dos materiais (vídeos) disponíveis.  
 Não acessei.  
 Outro: \_\_\_\_\_

Como você avalia os materiais disponíveis no repositório em relação às ferramentas Google:

	<b><u>Excelente</u></b>	<b><u>Muito bom</u></b>	<b><u>Bom</u></b>	<b><u>Ruim</u></b>	<b><u>Péssimo</u></b>	<b><u>Não acessei</u></b>
Gmail	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Google Agenda	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Google Contatos	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Google Alertas	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Youtube	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Google Imagens	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Google Drive	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Documentos (Docs)	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Google Planilhas	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Google Apresentações	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Blogger	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Google Meet / Hangouts	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Formulários (Forms)	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Google Fotos	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Google Notícias	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Google Tradutor	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Classroom (Sala de Aula)	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Google Livros	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Google Maps	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Google Expeditions	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Google Chrome	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Google Assistente	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Evernote	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Keep	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Jamboard	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Google Pesquisas	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Alguma dúvida sua não foi contemplada no Site / Repositório das Ferramentas Google? Qual (is)?

\_\_\_\_\_

Quais as suas sugestões de vídeos para o Site / Repositório das Ferramentas Google?

\_\_\_\_\_



**Auto-Crítica do trabalho sobre a Gestão Escolar e a tecnologia**

Como você imagina o cenário considerando seu uso de tecnologias após o retorno presencial das atividades?

---

---

Segundo a sua percepção, o que diferencia seu trabalho como Gestor (a) dos demais colegas da área de Gestão Escolar? \_\_\_\_\_

Descreva sua evolução como gestor escolar durante a pandemia e as contribuições que espera para o desenvolvimento da Educação na comunidade ao qual está inserida. \_\_\_\_\_

---

Quais atividades no pós-pandemia você pretende incluir tecnologias? \_\_\_\_\_

---

Espaço livre para comentários1: \_\_\_\_\_

---

Espaço livre para comentários2: \_\_\_\_\_

---

