

# GESTÃO DE MÍDIAS NA EDUCAÇÃO EM UMA PERSPECTIVA INTEGRADORA DAS DIMENSÕES PEDAGÓGICA, ADMINISTRATIVA E TECNOLÓGICA

Carla Sprizão Ponce\*  
carlasponce@hotmail.com

## RESUMO

O objetivo deste artigo é expor uma síntese dos resultados obtidos em uma pesquisa realizada na Escola Municipal de Educação Básica Bom Jardim no município de Sinop/MT, sobre a gestão das mídias, abordando suas dimensões pedagógica, administrativa e tecnológica. Os resultados da pesquisa de campo que intitulam este artigo e a monografia de conclusão do Curso de Especialização em Tecnologias em Educação na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro por meio da Coordenação Central de Educação a Distância - CCEAD, possibilitaram a proposição de um plano de ação para a escola. Foram investigados professores e equipe gestora da escola com o objetivo de identificar suas práticas em relação às mídias, suas concepções, necessidades e possibilidades de mudança. O resultado da pesquisa demonstrou uma situação inquietante tendo em vista que a escola possui várias mídias, mas não usufrui das tecnologias disponíveis, pelo fato de não estar conectada a internet e seus professores não estarem capacitados. Uma abordagem teórica sobre conceitos de gestão, mídias, tecnologia, papel do gestor na escola e possibilidades do uso das mídias nas três dimensões de forma integrada, serviram de apoio à análise do resultado da pesquisa e nortearam a elaboração do plano.

**Palavras-chave:** mídias; tecnologias; gestão educacional; plano de ação.

## 1 INTRODUÇÃO

O contexto da Escola Municipal de Educação Básica Bom Jardim, desperta atenção sobre a gestão de mídias, por diversos motivos: é participante do Programa Nacional de Informática na Educação (PROINFO), possui Laboratório de Informática (LI), não tem acesso à internet devido a sua localização geográfica, está localizada em área urbana, porém num bairro de periferia, que impossibilita a conexão de internet, tanto por motivos técnicos<sup>1</sup> como financeiros, no entanto

---

\* Graduada em Pedagogia pela UNEMAT (1994). Especialista em Tecnologias em Educação pela PUC/RJ (2010). Mestranda em Educação pela UFMT. Atualmente é professora efetiva da rede municipal de ensino de Sinop-MT, atuando na Secretaria Municipal de Educação no Departamento de Elaboração de Projetos.

<sup>1</sup> Devido à longa distância do bairro onde a escola está localizada em relação ao centro da cidade, a tecnologia disponível pela operadora de telefonia responsável pela instalação da internet no município não é capaz de oferecer conexão Banda Larga de acordo com a especificada no PROINFO - Internet nas Escolas, mantido pelo Governo Federal. Outras opções de conexão, como via rádio ou móvel, estão em análise pela administração municipal. Segundo a Secretaria Municipal de Educação o custo da instalação de uma antena e receptor com configuração necessária para suportar o Laboratório de Informática e da manutenção mensal a ser paga à empresa particular pela prestação do serviço é muito alto.

desenvolve várias atividades com a utilização de mídias. A partir dessa realidade, surgem alguns questionamentos: A utilização das mídias nesta escola está direcionada à aprendizagem dos alunos, ao trabalho pedagógico e à gestão escolar de forma integrada? Que investimentos tecnológicos e de formação de professores esta escola tem recebido do poder público? Esses investimentos tem sido suficientes para um ensino de qualidade? Os professores dominam o uso das mídias tanto em seu manuseio quanto no processo de ensino? Para responder a estas questões, foi realizado um levantamento de dados sobre a situação da escola em relação ao tema, por meio da aplicação de questionários com professores e realização de entrevistas com a direção, coordenação pedagógica e coordenação do LI da escola. Em seguida foi elaborada uma proposta de plano de ação a ser desenvolvido na instituição.

Para melhor entendimento de como ocorre a gestão de mídias na referida escola, faz-se pertinente conceituar alguns elementos desta discussão como mídias, tecnologia e gestão. Refletir sobre esses conceitos à luz da literatura existente é importante para subsidiar a análise dos resultados do diagnóstico, assim como a proposição de um plano de ação é importante para que as discussões não se findem no campo teórico, mas que, haja atitudes práticas reflexivas, em relação às mídias, assunto de grande relevância, tendo em vista que os avanços tecnológicos em todas as áreas são evidentes e a educação não pode ficar à margem desta evolução.

## **2 MÍDIAS E TECNOLOGIA**

Antigamente quando se falava em tecnologia, para muitas pessoas, a primeira idéia que surgia era a de computadores, máquinas e robôs. Hoje, devido ao uso tão frequente da palavra, acredita-se que os conceitos, até mesmo de pessoas leigas no assunto, podem ser melhor formulados. De acordo com o dicionário Michaelis (1998), tecnologia, dentre outros significados, é o “conjunto de processos especiais relativos a uma determinada arte ou indústria”, ou ainda a “aplicação dos conhecimentos científicos à produção em geral” (Michaelis, 1998, p. 2030). Para Reis (1995), o termo “tecnologia” pode ter vários significados conforme o contexto em que é empregado. Pode ser vista como: “artefato, cultura, atividade com determinado objetivo, processo de criação, conhecimento sobre uma técnica e seus respectivos processos”. (REIS, 1995 *apud* ALMEIDA, 2005, p. 40).

Em 1985, Kline (apud Reis, 1995, p. 48) propôs uma definição de tecnologia como o estudo do emprego de ferramentas, aparelhos, máquinas, dispositivos, materiais, objetivando uma ação deliberada e a análise de seus efeitos, envolvendo o uso de uma ou mais técnicas para atingir determinado resultado, o que inclui as crenças e os valores subjacentes às ações, estando, portanto, relacionada com o desenvolvimento da humanidade (ALMEIDA, 2005, p. 40).

Pode-se afirmar, portanto, que o conhecimento humano aplicado a qualquer atividade é uma tecnologia, ou seja, fazer uso de uma tecnologia pressupõe o domínio de utilização de determinada ferramenta. Um lápis é uma tecnologia para escrever, assim como o computador, este, porém, exigindo conhecimentos mais complexos para seu manuseio e, conseqüentemente, um resultado mais aprimorado de escrita.

A palavra mídia, de origem inglesa, possui vários conceitos, dentre eles, “qualquer material físico que pode ser usado para armazenar dados” (MICHAELLIS, 1998, p. 1376). Nesse contexto pode-se ter como exemplo, os computadores que utilizam uma variedade de mídias: discos, CD-ROM.

Uma mídia pode ser classificada de acordo com a forma que é disseminada: mídia eletrônica, mídia impressa, mídia falada. A televisão é considerada uma mídia eletrônica, enquanto que jornais e revistas são considerados mídias impressas. Com a internet e a utilização do hipertexto, é possível unir multimídia (várias mídias integradas) com hipertexto formando a terminologia “hipermídia”, que permite a integração de várias mídias simultaneamente tornando cada vez mais completa a forma de veiculação das informações.

De acordo com Fischer (2007), no contexto do século XXI, pode-se perceber que constantemente, e cada vez num espaço mais curto de tempo, surgem novas tecnologias com novas formas de produzir e armazenar imagens, textos e sons. Isso pode ser visto com a evolução da fotografia, cinema e informática, que fez com que muitas máquinas se tornassem obsoletas.

As novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) estão presentes no dia a dia das pessoas, em diversas áreas: economia, comunicação, trabalho, lazer, entretenimento, etc. Há algum tempo, essas tecnologias, especialmente o computador e a internet, tem sido utilizadas na escola de modo a atender principalmente necessidades administrativas, para otimizar o tempo e diminuir o trabalho burocrático da secretaria por meio da utilização de programas. Entretanto, a gestão dessas tecnologias e mídias, integrando os aspectos administrativos e pedagógicos, ainda é um desafio para os gestores escolares.

Segundo Libâneo (2006), o uso dessas tecnologias na educação, não passa despercebido, elas produzem impactos na sala de aula que precisam ser bem conhecidos pelo professor.

É preciso, pois, que os professores modifiquem suas atitudes diante dos meios de comunicação, sob risco de serem engolidos por eles. Mas é insuficiente ver os meios de comunicação meramente como recursos didáticos. Os meios de comunicação social (mídias e multimídias) fazem parte do conjunto das mediações culturais que caracterizam o ensino. Como tais, são portadores de idéias, emoções, atitudes, habilidades e, portanto, traduzem-se em objetivos, conteúdos e métodos de ensino (LIBÂNEO, 2006, p. 41).

### **3 GESTÃO DE MÍDIAS NA EDUCAÇÃO**

No sentido etimológico, o termo gestão, originário do latim “*gestione*”, significa “ato de gerir, administração, direção” (Michaellis, 1998, p.1031). Também é possível encontrar outros significados como: “condução dos destinos de um empreendimento, levando-o a alcançar seus objetivos” (Dias, 2001, p. 269),

Segundo Vieira (2007), na década de 1960 as comparações da escola com uma fábrica eram muito frequentes, principalmente entre profissionais de tendência positivista. Ainda hoje, essa comparação pode ser percebida pelas nomenclaturas típicas da indústria, que comumente são utilizadas ao se referir à administração escolar: processo, objetivo, produção (de conhecimento), resultados, metas.

É importante destacar que, tradicionalmente, o trabalho do gestor era visto como “administrar a rotina escolar dentro do regime estabelecido de ordem e disciplina, garantindo que as atividades fossem realizadas de forma satisfatória.” (Alonso, 2007, p. 25), uma visão conservadora de gestão educacional que não considera os avanços e as exigências de uma sociedade em constante transformação.

Hoje a escola precisa conceber uma gestão moderna que oriente e lidere as relações que ocorrem em seu interior. Essas relações são carregadas de diversidade de interesses, e de movimentos dinâmicos de mudanças, inclusive de alternância de liderança, como é o caso da gestão democrática.

Se a proposta da escola, hoje é formar cidadãos críticos e autônomos, é razoável que a esta escola tenha a visão de que é construída socialmente, que possua uma identidade, e que não faça divisão de tarefas entre os que decidem (gestores) e os que executam (professores). Nesse

sentido, Alonso (2007) qualifica a gestão escolar moderna como “trabalho em equipe que valoriza a participação da comunidade escolar nas decisões e estimula o trabalho coletivo” (Alonso, 2007, p. 29).

Diante desses desafios, o gestor escolar precisa estar preparado, precisa aprender a dirigir todo esse complexo sistema. Neves (2005), citando Motta (1996), concorda que “gestão é ciência e arte” (MOTTA, *apud* NEVES, 2005, p.125). É ciência, pois o desafio remete ao gestor a necessidade de estudar, buscar conhecimento. E arte porque é preciso a arte de converter o conhecimento adquirido (teoria) em ação (prática).

A ação gerencial é uma expressão de autonomia, de reflexão, de segurança profissional, de conhecimento de si próprio e de seu papel na organização. É ainda capacidade de negociação entre interesses e demandas múltiplas e de integração de fatores organizacionais cada dia mais ambíguos e diversos (NEVES, 2005, p. 125).

As mídias e as TICs devem contribuir no processo ensino/aprendizagem, colaborar, de forma efetiva, com o rompimento do antigo formato de gerenciamento da escola e promover uma gestão moderna e de qualidade. Para gerenciar de forma integradora, participativa e democrática o uso das mídias de forma que estas contribuam efetivamente para uma educação de qualidade o gestor escolar precisa ter a habilidade de fazer essa integração pautando-se em pelo menos três dimensões: pedagógica, administrativa e tecnológica.

### 3.1 DIMENSÃO PEDAGÓGICA

Sobre a dimensão pedagógica, é importante levar em consideração os quatro passos descritos por Moran (2010): garantir o acesso à tecnologia, o domínio técnico, o domínio pedagógico e a busca de soluções inovadoras. Os dois últimos passos referem-se aos aspectos pedagógicos.

Esse domínio pedagógico a que o autor se refere, significa saber identificar as possibilidades do uso das mídias, todavia, não como um apêndice ilustrativo a uma aula tradicional, mas proporcionando ao aluno ser o sujeito de seu aprendizado, com apoio das mídias. O professor precisa conhecer o que há de mídia disponível, dentro e fora da escola e quais as melhores formas de utilização para atingir os objetivos educacionais traçados por ele e por sua instituição no Plano Político Pedagógico. Essa protagonização do aluno no seu processo

educativo pode ser garantida, por exemplo, com o trabalho por projetos onde o professor instiga o aluno na busca por respostas aos problemas evidenciados. É nesta busca pelo conhecimento que acontece o uso das tecnologias e mídias, e não apenas na apresentação dos resultados obtidos de forma mecânica.

A busca de soluções inovadoras, apontadas por Moran (2010), significa uma constante procura, por parte do professor e sua equipe de apoio pedagógico, de soluções para as dificuldades e entraves do processo educativo, que podem ser encontradas no uso das TICs, como por exemplo, uma visita virtual a um museu localizado em outra cidade, assistir a animações feitas por computador do ciclo da água ou da fecundação de um óvulo. Hoje o Portal do Professor do Ministério da Educação, disponibiliza inúmeras mídias para download gratuito que podem subsidiar o professor e até substituir uma aula de campo quando esta tenha sido inviabilizada ou cancelada, por mau tempo, por exemplo.

### 3.2 DIMENSÃO ADMINISTRATIVA

O uso das tecnologias na administração/gestão escolar tem sido considerado de grande importância para o desenvolvimento de novas formas de educar. Neves (2005) afirma que “a gestão contemporânea tornou-se um espaço ainda mais dinâmico em razão da expansão da tecnologia e sua disseminação em todas as áreas, setores e ambientes da vida e do trabalho”.

Mesmo diante de tamanha importância é possível que muitas escolas públicas, atualmente, possuam o acesso às tecnologias, porém não usufruam de todos os seus benefícios para uma gestão educacional de qualidade, continuando com o antigo formato de uma gestão autoritária, centralizada na pessoa do diretor “em que os processos de decisão são mecânicos e inflexíveis, contrastando com as demandas de uma sociedade em transformação, que requer adaptações rápidas” (ALONSO, 2007 p. 22.).

Segundo Moran (2003)<sup>2</sup>, as informações quer sejam de cunho administrativo, quer sejam pedagógico, devem contemplar cada segmento da comunidade escolar (pais, comunidade, professores, funcionários, coordenadores, etc.) e devem circular facilmente pela instituição de modo a subsidiar a tomada de decisões.

---

<sup>2</sup> MORAN, José Manuel. In: Gestão Inovadora da Escola com Tecnologias, Artigo do Módulo do Curso de Especialização em Tecnologias em Educação PUC Rio, Gestão e Integração das Tecnologias e Mídias na Educação. Unidade 1. (2010)

A internet é uma poderosa ferramenta para consolidar essa premissa. As possibilidades de seu uso e de outras mídias, na educação, são inúmeras. Podem ser utilizadas na realização de fóruns e chats sobre diversos assuntos de interesse da comunidade escolar, ou ainda na implementação de projetos de formação continuada de professores a distância, na elaboração de planejamento, identificação de necessidades, organização de dados para tomada de decisões coletivas, comunicação da escola com pais e comunidade, entre outros. O gestor deve orientar sua equipe na utilização dos recursos tecnológicos de modo que todos da escola estejam integrados no processo de maneira organizada e eficiente. Contudo o gestor, muitas vezes, não se sente capacitado para utilizar amplamente tais tecnologias e acaba por priorizar seu uso em aspectos burocráticos como: controle de frequência, controle de notas, listas de materiais, etc. Esses aspectos administrativos são importantes, desde que façam um diálogo com o pedagógico e consequente aprendizagem do aluno, razão da escola existir. As informações obtidas a partir dos registros de notas e frequência, por exemplo, devem remeter o corpo docente a ações educacionais que possibilitarão melhores adequações no processo ensino/aprendizagem. Se esse diálogo não acontecer, pode-se considerar que a tecnologia não está a serviço da educação e sim de um processo burocrático vazio em si mesmo.

### 3.3 DIMENSÃO TECNOLÓGICA

A escola não pode realizar seu trabalho com um *design* de “ilhas” onde cada sujeito age isoladamente. Ela precisa caminhar em rede, de forma interativa, cooperativa.

Em relação aos dois primeiros passos descritos anteriormente por Moran (2010), mais relacionados às questões administrativas e tecnológicas, pode-se afirmar que é esperado que a escola, diante de tantos recursos destinados a educação, tenha infraestrutura mínima necessária de acesso a internet e que tenha os equipamentos disponíveis para utilização das mídias. Como nem sempre essa lógica é vista na educação pública brasileira, o papel do gestor escolar é fundamental no sentido de saber ouvir as necessidades do grupo de profissionais de sua escola, estar bem informado sobre as novas tecnologias existentes e ter a habilidade para a cobrança junto aos órgãos governamentais responsáveis pelos investimentos e para a busca de recursos e parcerias com comunidade e iniciativa privada.

Quanto ao domínio técnico, a escola precisa saber operacionalizar os equipamentos que possui. Não é raro encontrar em escolas públicas professores e funcionários que não sabem ligar, desligar, conectar, sintonizar, não conhecem as funções e possibilidades das mídias disponíveis. É inconcebível possuir um equipamento e este ficar guardado, sem uso, por não haver quem o faça funcionar.

Nesse aspecto, o conhecimento do gestor em relação à tecnologia também é importante, pois precisa valorizar os recursos existentes e incentivar os professores a utilizá-los. Não se espera aqui que o gestor seja um “expert” em aparelhos eletrônicos, mas é pouco provável que o trabalho de um gestor que não sabe operar um equipamento, não faz uso da tecnologia no seu dia-a-dia, não se atualiza, seja bem sucedido. Ao acompanhar e orientar o trabalho de professores que estão muito a frente de seu tempo, atualizados, certamente ficará em descompasso com o grupo. O mesmo descompasso pode ocorrer ao inverso, por exemplo em relação à comunidade, se esta não tem acesso à internet e a escola passa a realizar a comunicação com os pais unicamente por emails, blog ou site da escola. Esta inovação deve ocorrer para que sirva de incentivo a modernização, porém sem deixar de atender a comunidade em sua realidade.

## **4 GESTÃO DAS MÍDIAS NA ESCOLA MUNICIPAL BOM JARDIM**

### **4.1 RESULTADOS**

A Escola Municipal Bom Jardim, localizada no Bairro Bom Jardim, considerado de periferia, a 10 Km do centro da cidade de Sinop-MT, atende 240 alunos do primeiro ao quinto ano do ensino fundamental, sendo que 50% deles passaram a participar, no segundo semestre de 2010, do Programa Mais Educação<sup>3</sup>, do Ministério da Educação que oferece oficinas de arte, letramento, matemática e esporte no contra-turno escolar. O perfil dos alunos, em geral, filhos de operários principalmente das madeireiras localizadas às margens da rodovia MT-140, nas proximidades do bairro, aponta para um corpo discente considerado de baixa renda e pouco acesso a lazer e atividades culturais fora da escola.

---

<sup>3</sup> O Programa Mais Educação foi instituído pela Portaria Interministerial nº 17/2007. É integrante do PDE - Plano de Desenvolvimento da Educação do Governo Federal e tem como objetivo induzir os estados e municípios a oferecer educação integral, em tempo integral, nas escolas de suas esferas administrativas, por meio de financiamento de atividades no contra-turno escolar. Em Sinop, no ano de 2010, três escolas municipais e cinco estaduais foram cadastradas no referido Programa.

A escola possui um laboratório de informática com vinte (20) máquinas, das quais quinze (15) foram recebidas do Programa PROINFO, em 2010. Na secretaria da escola há mais dois (02) microcomputadores advindos do mesmo programa. Há TV, DVD, videocassete, câmera digital, adquirida com recursos de promoções realizadas pela escola, um (01) datashow adquirido com recursos do PDE-Escola<sup>4</sup> também em 2010 e dois (02) aparelhos de som (microsystem) adquiridos com recursos do Programa Mais Educação em 2010. Na sala de recursos multifuncional há dois (02) microcomputadores adaptados para atendimento aos alunos com necessidades educativas especiais (NEEs) e um (01) notebook também destinado aos NEEs. Praticamente todos os recursos tecnológicos da escola foram adquiridos nos últimos 02 anos.

A direção escolar é escolhida através de eleição e a escola possui um Conselho Escolar responsável pela tomada de boa parte das decisões, especialmente no âmbito financeiro, a quem cabe a execução e controle dos recursos advindos da prefeitura, de programas do governo federal e de promoções locais, entretanto ainda há muito a fazer para que se efetive uma gestão democrática plena com autonomia pedagógica, administrativa e financeira.

Em 2009 o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) registrado pela escola foi de 4,6, um aumento significativo em comparação a 2007 que foi de 3,9. Hoje o IDEB da escola está equiparado a média nacional e acima da meta projetada para a instituição.

O corpo docente é composto por dez (10) profissionais, dos quais apenas um (01) é efetivo, os demais são contratados temporariamente (principal causa da alta rotatividade de professores apresentada pela escola). Todos são graduados. A minoria possui pós-graduação em nível de Especialização. Todos atuam com carga horária exclusiva na escola sendo que a maioria trabalha trinta e duas (32) horas semanais em sala de aula e oito (8) horas reservadas para estudo e planejamento de aulas. Certamente esse tempo é insuficiente, para a seleção das mídias a serem utilizadas e preparação do material e ambiente de aula, ao considerar Menegola (2003):

Todo planejamento requer conhecimento da realidade, das suas urgências, necessidades e tendências; definição de objetivos claros e significativos; determinação de meios e de recursos possíveis, viáveis e disponíveis; estabelecimento de critérios e de princípios de avaliação para o processo de planejamento e execução; estabelecimento de prazos e etapas para sua execução (MENEGOLA, 2003, p.21).

<sup>4</sup> O PDE-Escola consiste no Plano de Desenvolvimento da Escola, uma das ações do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) que beneficia escolas que obtiveram pontuação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) abaixo da média nacional em 2007, através do financiamento de ações planejadas, como projetos na área de leitura, matemática, adequação do LI, entre outros, para reversão do quadro negativo em que se encontram.

De acordo com os questionários respondidos pelos professores, as principais mídias disponibilizadas na escola são o aparelho de som e o datashow. A TV foi informada como secundária, seguida do DVD. Boa parte dos professores tem dificuldades em ligar, desligar, conectar e/ou sintonizar os recursos tecnológicos da escola por medo de estragar os aparelhos.

Os professores incluem no planejamento e realizam atividades com os alunos utilizando mídias principalmente filmes e CDs no aparelho de som, porém alguns admitem ter dificuldades em selecionar as mídias mais adequadas para cada situação pedagógica e integrá-las no processo de ensino, apontando que a dificuldade está em planejar e que a demora na instalação (dificuldade apontada na dimensão tecnológica) provoca perda de tempo durante a aula e desistência da utilização de algumas tecnologias. A utilização da TV e DVD acontece de forma mais contínua, porém de forma justaposta conforme apontado por Prado (2005) em relação à integração das mídias:

Para incorporar as novas formas de ensinar usando as mídias, é comum o professor desenvolver em sala de aula uma prática “tradicional”, ou seja, aquela consolidada com sua experiência profissional – transmitindo o conteúdo para os alunos – e, num outro momento, utilizando os recursos tecnológicos como um apêndice da aula. São procedimentos que revelam intenções e tentativas de integração de mídias na prática pedagógica. Revelam, também, um processo de transição entre a prática tradicional e as novas possibilidades de reconstruções. No entanto, neste processo de transição, pode ocorrer muito mais uma justaposição (ação ou efeito de justapor = pôr junto, aproximar) das mídias na prática pedagógica do que a integração.<sup>5</sup>

Apesar de a maioria declarar que possui facilidade em integrar mídias, essa afirmação pode ser considerada uma contradição se relacionada à formação dos mesmos professores, os quais, em sua totalidade, responderam nunca ter participado de cursos ou de formação continuada sobre tecnologias em educação. A análise da entrevista feita com a equipe gestora revela que a forma com que as mídias são utilizadas na escola, não compreende uma prática integradora, mas configura-se como uma justaposição de tecnologias a uma prática tradicional. Se os professores declaram realizar o uso de diferentes mídias, ter facilidade em fazer integração, possuem os meios, mas não realizam a integração, significa que os professores não tem claro o que seja a

---

<sup>5</sup> Texto extraído da Série Integração de tecnologias, linguagens e representações. Salto para o Futuro. In: Boletim 05, Série Maio/2005. Disponível no site: <http://www.tvebrasil.com.br/salto> (acesso em 10/12/2006) .

integração de mídias no processo ensino/aprendizagem, lacuna que poderia ser suprimida com a formação continuada.

A maioria dos professores tem conhecimento dos investimentos recebidos pela escola do poder público na área de tecnologias nos últimos dois (02) anos, mas alguns ainda desconhecem os investimentos e demonstram estar alheios às inovações que ocorrem na escola. No rol de professores que estão a par dos investimentos feitos, metade considera satisfatório alegando que há computadores para trabalhar, e outra metade, considera insatisfatório, pois os computadores são de pouco proveito sem o acesso a internet.

Do ponto de vista administrativo, o fato da escola não possuir acesso a internet, compromete muitas atividades, como por exemplo, a comunicação com Secretaria Municipal de Educação, MEC e outros órgãos governamentais que vem utilizando, cada vez mais, sites, sistemas e e-mails como forma de comunicação oficial. Na escola, o telefone é a tecnologia mais utilizada para comunicação interna (entre professores e funcionários). Na comunicação externa além do telefone, há ênfase no uso de ofícios e bilhetes.

A organização do LI fica sob a responsabilidade de um coordenador. Seu uso é feito por meio de um agendamento prévio com horários fixados de utilização pelos professores e alunos uma vez por semana. Esse horário tem sido pouco utilizado tendo em vista que não há acesso a internet. Os softwares existentes são os mesmos adquiridos há dois anos quando o LI foi implantado, na época com apenas cinco máquinas. Sendo assim os professores elaboram um projeto, passam para o coordenador do LI que auxilia o professor na seleção dos softwares existentes. Na medida em que os alunos passam a não se interessar mais pelas atividades, por causa da contínua utilização dos mesmos softwares, sem inovação na forma de utilização, os professores estão deixando de utilizar o LI, ficando tal espaço com horários de ociosidade.

A equipe gestora e os professores atuais não participaram, no último ano, dos cursos sobre tecnologias oferecidos pela Secretaria Municipal de Educação por priorizar outras formações na área pedagógica e de gestão. As únicas pessoas que participaram de formação nesta área foram a coordenadora pedagógica e a coordenadora do LI. Os demais possuem o conhecimento básico de informática.

Existe grande preocupação da equipe gestora em relação à formação continuada de professores, pois devido ao fato do corpo docente ser em sua maioria contratado, registra-se uma

rotatividade muito grande, da ordem de 70% nos últimos dois (02) anos. Por isso, os professores que haviam participado de cursos no Núcleo Tecnológico Municipal não estão mais na escola.

A equipe pedagógica incentiva o professor no uso das tecnologias em sala de aula, mas observa-se ainda muita resistência, atribuída, pela equipe, à falta de conhecimento e dificuldade em utilizar as tecnologias de forma pedagógica e colocar em sua prática diária. Professores ainda declaram que é melhor ficar na sala de aula do que ir para o laboratório, sem internet, e não ter o resultado esperado.

A coordenadora do LI, além do atendimento inerente à função, presta auxílio substituindo professores faltosos nas demais salas de aula quando necessário, o que ela chama de “trabalho em conjunto”. A maior dificuldade encontrada por ela é a de encontrar atividades voltadas para o trabalho dos professores. Pelo fato de não haver internet no LI, a coordenadora procura adequar os programas que possui aos temas dos projetos que a escola está trabalhando. A coordenadora também realiza pesquisas pela internet, em sua residência, salva os arquivos em pendrive e leva à escola para disponibilizar aos alunos e professores. Segundo a mesma, alguns alunos, para acessarem a internet, frequentam *lan houses*, fora do horário escolar. A maioria não tem computador em casa e muitos não sabem nem utilizar o mouse.

Demonstrando uma preocupação com o futuro dos alunos em relação a oportunidades de trabalho, a coordenadora afirma que os professores deveriam usar mais o LI. Esta preocupação é pertinente, todavia é preciso refletir também sobre que tipo de educação e oportunidades de aprendizagem esses alunos estão tendo agora. Não podem ser considerados inclusos digitais e não estão sendo sujeitos de seu processo educativo.

## 4.2 PROPOSTA

Um plano de ação, desenvolvido em uma gestão democrática, deve ser uma construção participativa, envolvendo todos os segmentos da escola – professores, funcionários, equipe pedagógica, pais, conselho escolar, alunos. É preciso envolvimento e vontade política da comunidade escolar, estabelecimento de parcerias, aprofundamento de compromissos e responsabilidades emanados do próprio grupo.

Nessa perspectiva, não se pretende aqui, entregar para a escola uma receita mágica, pois certamente, esse não é o caminho para a melhoria da educação e acredita-se que a Escola Bom Jardim é crítica e politizada o suficiente para não aceitar algo pronto para apenas executar.

O Plano de ação a seguir tem como objetivo apontar idéias, fundamentadas na literatura pesquisada, para possíveis soluções aos problemas apresentados na pesquisa de campo. É evidente que uma ampla discussão na escola deve ser promovida para que esta proposta seja analisada, considerada, certamente modificada e quiçá, sua execução seja efetivada.

Diante da situação da Escola Municipal Bom Jardim, apontada pela análise descritiva dos resultados da pesquisa de campo, optou-se por utilizar a metodologia de análise SWOT<sup>6</sup>, neste caso de forma simplificada, que possibilitará uma visão geral dos limites e possibilidades da instituição, dados balizadores para a construção do plano de ação. O Plano está aqui organizado em uma sequência de objetivos e ações. Outros elementos poderão ser agregados posteriormente, a nível operacional, pela equipe executora, para uma melhor especificação de cada ação, como: responsáveis, resultados esperados, indicadores de resultados, recursos, valores em moeda corrente, unidade de medida, prazos, nomes dos responsáveis e fonte de financiamento.

Quadro 1 – Análise SWOT simplificada

Dimensões da Gestão de Mídias	Internas		Externas	
	Forças (+) ( <i>Strengths</i> )	Fraquezas (-) ( <i>Weaknesses</i> )	Oportunidades (+) ( <i>Opportunities</i> )	Ameaças (-) ( <i>Threats</i> )
Administrativa	Gestão democrática e liderança. Boa comunicação interna	Dificuldade de comunicação externa. Perda de tempo para instalação dos equipamentos na sala de aula.	Utilização das TICs na elaboração de Planos para programas do governo.	Dependência Financeira da Secretaria de Educação Alta rotatividade de professores
Tecnológica	Equipamentos novos, modernos e disponíveis	L I pouco explorado sem acesso a internet.	Escola participante do PROINFO	Localização geográfica que dificulta instalação de internet Banda Larga.
Pedagógica	Professores reconhecem a importância da utilização e	Professores sem formação específica para utilização das mídias.	Oferta de Formação Continuada pelo Núcleo Tecnológico Municipal	Alunos com pouco acesso a tecnologias fora da escola. Alta rotatividade de

<sup>6</sup> A análise SWOT consiste em uma metodologia de análise de informações para planejamento. Segundo NUNES (2008), SWOT é uma sigla que advém das palavras inglesas, traduzidas para o português como Ponto Forte (*Strengths*), Pontos Fracos (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), e serve para aferir a posição competitiva de uma organização frente ao mercado, servindo de base para traçar planejamento estratégico em busca de um melhor gerenciamento dos perigos e oportunidades do contexto que a empresa está inserida. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/analiseswot.htm>. Esta metodologia também é utilizada pelo Ministério da Educação no Manual de Elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola PDE-Escola (2006).

	integração das mídias na educação.	Professores com medo de usar a tecnologia Coordenação pedagógica sem definição de função.		professores.
--	------------------------------------	--	--	--------------

Fonte: Elaboração própria (2010) adaptado do Manual de Elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola), MEC (2006).

#### 4.2.1 PLANO DE AÇÃO

1. Objetivo Geral: Melhorar a gestão de mídias na Escola Municipal Bom Jardim nas dimensões administrativa, tecnológica e pedagógica.

2. Objetivos Específicos:

2.1. Melhorar a comunicação externa.

2.2. Otimizar o tempo e dinamizar o uso integrado de mídias

2.3. Ressignificar e vitalizar e o LI;

2.4. Capacitar professores e equipe pedagógica para o uso das mídias na educação.

3. Ações:

3.1. Providenciar a instalação de internet Banda Larga, junto a Secretaria Municipal de Educação/ Proinfo/ Programa Banda Larga (MEC).

3.2. Criar um blog da escola com informações importantes sobre as atividades desenvolvidas, comunicados aos pais (mesmo que poucos possuam acesso a internet).

3.3. Criar/adaptar uma sala multimídia para que TV, DVD, datashow, tela de projeção e outros, fiquem permanentemente instalados, prontos para utilização, evitando o deslocamento contínuo, perda de tempo e possíveis danos aos equipamentos

3.4. Realizar atividades práticas com os professores e alunos para eliminação do medo de estragar os equipamentos, ensinando seu manuseio correto e com responsabilidade.

3.5. Incentivar professores na utilização do LI na perspectiva de um local de fonte de informação, socialização e produção de conhecimento.

3.5. Pesquisar, identificar e viabilizar mídias e programas para utilização nas aulas.

3.7. Promover atividades de inclusão digital à comunidade em horários de ociosidade do laboratório e/ou em finais de semana.

3.8. Redefinir a função do coordenador pedagógico para que oriente os professores na utilização das tecnologias, incentive a autonomia na pesquisa e os apóie na realização de seu trabalho em sala de aula.

3.9. Capacitar todos os professores para utilização de mídias na educação, por meio dos cursos oferecidos pelo Núcleo Tecnológico Municipal.

3.10. Reorganizar os horários de aulas facilitando a formação de grupos de professores no momento da hora atividade para realização de discussões sistematizadas sobre a utilização pedagógica das mídias e internet na escola.

3.11. Incentivar os professores a acessar ao Portal do Professor e fazer uso dessa fonte de pesquisa para troca de experiências com outros profissionais.

3.12 Fazer uso de ambientes virtuais de aprendizagem colaborativa pelo incentivo à participação dos professores em fóruns de discussões disponíveis na internet em sites educacionais.

## **5 CONCLUSÃO**

Este estudo mostra que na educação pública, especialmente no que tange ao uso de mídias, ainda há muito por fazer. A escola pesquisada possui diversidade de mídias, porém não as utiliza plenamente, não tem acesso à grande ferramenta que o avanço tecnológico do século XXI proporcionou à humanidade: a internet. Os professores ainda são temerosos quanto ao manuseio dos equipamentos, fruto de uma educação que não permitia o erro, a tentativa, o teste de hipóteses sem censuras. A rotatividade de professores que não permite uma continuidade no planejamento da escola e dificulta a capacitação, são entraves que precisam ser solucionados.

Não se trata de apontar culpados nem de generalizar o fracasso da educação, afinal na análise dos dados da pesquisa foi possível perceber pontos fortes da escola, que na análise SWOT ficaram classificados como forças e oportunidades. É necessário aproveitar esses pontos fortes, e investir em mudança. Vivemos num mundo globalizado onde as mudanças são rápidas, grande quantidade de informações são transmitidas em questão de segundos, e a escola, responsável em transmitir conhecimento e formar o cidadão capaz de agir e modificar essa sociedade, precisa não somente acompanhar essas mudanças, mas estar à frente delas, gerando o desenvolvimento tecnológico.

A gestão das mídias numa perspectiva integradora das dimensões pedagógica, administrativa e tecnológica, o papel do gestor nesse processo, o administrativo em função do pedagógico, os avanços tecnológicos e a modernização do ensino, todas essas temáticas são de suma importância para o debate da educação. É preciso usufruir da literatura existente, e aplicar esses conhecimentos no dia-a-dia da escola. Avançar. Espera-se que essas reflexões e proposições não sejam um ponto de chegada, mas sobretudo, que sirvam como ponto de partida à uma discussão referente ao uso das mídias instigando educadores para novas pesquisas nesta área.

## **MANAGEMENT OF MEDIA IN EDUCATION IN AN INTEGRATED PERSPECTIVE OF PEDAGOGICAL, ADMINISTRATIVE AND TECHNICAL DIMENSIONS**

### **ABSTRACT**

The aim of this paper is to present the research results from a public school in Sinop / MT. It was about management of media in education, addressing their pedagogical, administrative and technological dimensions. The results of field research and the Specialization Course on Technology in Education at the Pontifícia Universidade Católica (Rio de Janeiro) allowed us to propose an action plan to school. We investigated teachers and school management in order to identify their practices in relation to the media, their views, needs and possibilities for change. The school has a range of media, but does not enjoy the technologies available, because it is not connected to the Internet and their teachers are not trained. A theoretical approach on management, media and technology concepts, school manager's role and possibilities of the use of media in three dimensions in an integrated manner, supported the research results analysis and guided the development of the plan.

**Keywords:** media; technologies; education management; action Plan.

### **REFERÊNCIAS**

ALMEIDA, M. E. B; ALONSO, M. **Tecnologias na formação e na gestão escolar**. São Paulo: Avercamp, 2007.

ALMEIDA, M. E. B; **Prática e formação de professores na integração de mídias. Prática pedagógica e formação de professores com projetos: articulação entre conhecimentos, tecnologias e mídias**. Integração das tecnologias na educação. Programa Salto para o Futuro, SEED. Brasília, 2005.

DELGIN, R. C. A. A metamorfose da sala de aula para o ciberespaço, In: ASSMANN, H. (Org.) **Redes Digitais e metamorfose do Aprender**. Petrópolis: Vozes, 2005.

FISCHER, Rosa Maria Bueno. Mídias, máquinas de imagens e práticas pedagógicas. **Revista Brasileira de Educação**, v. 12, n. 35, p. 296, maio/ago 2007.

LIBÂNIO, J. C. **Adeus professor, adeus professora?:** novas exigências educacionais e profissão docente. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

MEC. **Como Elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola;** aumentando o desempenho da Escola por meio do Planejamento eficaz. 3. ed. Brasília: FUNDESCOLA/DIPRO/FNDE/MEC, 2006.

NEVES, C. M. **A televisão e o vídeo na escola. Uma dinâmica na gestão educacional.** Integração das tecnologias na educação. Programa Salto para o Futuro, SEED. Brasília, 2005.

PORTO, T. M. E. As tecnologias de comunicação e informação na escola; relações possíveis... relações construídas. **Revista Brasileira de Educação**, v. 11 n. 31 jan./abr. 2006.

PRADO, M. E. B. B. **O professor e a prática pedagógica com a interação de mídias.** Módulo do Curso de Especialização em Tecnologias em Educação, E-Proinfo.

ROSINI, A. M. **As novas Tecnologias da Informação e a Educação a Distância.** São Paulo: Thomson, 2007.

VALENTE, J. A. **Diferentes usos do computador na educação.** Disponível em: [http://edutec.net/Textos/Alia/PROINFO/prf\\_txtie02.htm](http://edutec.net/Textos/Alia/PROINFO/prf_txtie02.htm), acesso em 20/09/2009.

VALENTE, J. A. **Pesquisa, comunicação e aprendizagem com o computador. O papel do computador no ensino aprendizagem.** Integração das tecnologias na educação. Programa Salto para o Futuro, SEED. Brasília, 2005.

VEIGA, I. P. A. (Org.) **Projeto Político Pedagógico da Escola.** Uma construção possível. Campinas: Papirus, 1995.

VIEIRA, A.T. (Org.). **Gestão educacional e tecnologia.** São Paulo: Avercamp, 2003.

Recebido em 27 de maio de 2011. Aprovado em 25 de junho de 2011.