

A IMPLANTAÇÃO DAS TECNOLOGIAS NOS PROCESSOS EDUCACIONAIS ADMINISTRATIVOS DAS ESCOLAS ESTADUAIS DO ESPÍRITO SANTO, SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

The school innovation and technology plan developed by the managers of the State
Schools of Espírito Santo, from the perspective of democratic

 **Érica Rezende Perini**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6297-069X>

Universidade Católica de Petrópolis e Secretaria de Estado da Educação do ES
(Sedu/ES), Vitória, ES, Brasil

Contato: ericaperini@gmail.com

 **Carmem Lúcia Prata**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4958-0734>

Secretaria de Estado da Educação do ES (Sedu/ES), Vitória, ES, Brasil

Contato: carmem.prata@gmail.com

 **Valéria Gon Zortéa**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7595-9721>

Secretaria de Estado da Educação do ES (Sedu/ES), Vitória, ES, Brasil

Contato: valeriazortea@gmail.com

Resumo: A Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo (Sedu) aplicou, no período de 2016 até 2022, o Guia Edutec, ferramenta responsável por medir o nível de apropriação tecnológica da rede de ensino e, posto isto, este ensaio almeja é descrever como Gestores da rede pública estadual de educação do Espírito Santo elaboraram, colaborativamente, o Plano Escolar de Inovação e Tecnologia (PEIT), numa perspectiva de construção democrática. A escrita se embasou em relatórios da Sedu e do Centro de Inovação para a Educação Brasileira (Cieb), com especial atenção para a dimensão Visão do PEIT, visto ser a que mais carecia o comportamento democrático do Gestor. A elaboração do Plano citado demandava que os pontos de atenção do ano anterior fossem comparados com a realidade atual. As reflexões sugeriram que gerir uma escola numa perspectiva inovadora e democrática necessitava uma visão estratégica do líder, sobretudo quando a Dimensão Visão era prioritária, para que houvesse o planejamento de ações mais efetivas para atender as necessidades da escola.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Plano Escolar de Inovação e Tecnologia; Rede Estadual de Ensino do Espírito Santo.

Abstract: From 2016 to 2022, the Espírito Santo State Department of Education (Sedu) implemented the Edutec Guide, a tool used to measure the level of technological appropriation in the education system. Therefore, this essay aims to describe how managers of the Espírito Santo state public education system collaboratively developed the School Innovation and Technology Plan (PEIT), from a democratic perspective. The writing was based on reports from Sedu and the Center for Innovation in Brazilian Education (Cieb), with special attention paid to the Vision dimension of the PEIT, as it was the dimension most lacking in manager democratic behavior. The development of the aforementioned Plan required comparing the previous year's points of attention with the current reality. The reflections suggested that managing a school from an innovative and democratic perspective required a strategic vision from the leader, especially when the Vision Dimension was a priority, so that more effective actions could be planned to meet the school's needs.

Keywords: Democratic Management; School Innovation and Technology Plan; Espírito Santo State Education Network.

As primeiras palavras sobre inovação no contexto educacional

Tendo em mente a sociedade coeva e os desafios que ela nos traz, a gestão escolar carece se apropriar das evoluções do momento, sistematizando e otimizando os processos administrativos e pedagógicos, de maneira a promover práticas docentes concatenadas às vivências dos estudantes e, simultaneamente, às melhorias nos resultados de aprendizagem. Cabe refletir, porém, que a inovação no contexto escolar pode ter mais relação com a mudança de cultura metodológica e comportamental do que com a existência de um recurso propriamente dito. Assim, ações pensadas para inovar a educação podem gerar transformações relevantes, contudo, reconhecer a eficiência de tais ações é um dos grandes impasses.

O termo inovação, ainda que bastante comum, tanto no contexto educacional quanto em outros, não dispõe de uma referência teórica para sua definição. Conforme o Manual de Oslo (Eurostat 2018), citado no relatório “Medindo a Inovação na Educação 2019”¹, divulgado pelo Centro de Pesquisa e Inovação Educacional² (OECD), a inovação, segundo a prática internacional, pode ser compreendida como “um produto ou processo novo ou melhorado (ou combinação dos mesmos) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado para usuários potenciais (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo)” (OCDE, 2019, p. 21, tradução nossa).

Quando se discute acerca da necessidade de inovar no âmbito educacional, Moran (2020) discorre sobre a pressão para que a educação seja mais eficiente e atraente, em razão da existência de escolas muito interessantes ao lado de outras bastante convencionais. O autor ainda ressalta que não há um só modelo e que cada instituição tem sua própria história, trajetória, projeto, currículo, ritmo. No entanto, a competição é intensa, e a pressão enorme, para que as escolas se tornem mais interessantes, inspiradoras, com bons resultados para não ficarem atrás, nem perderem alunos, ou tornarem-se irrelevantes (Moran, 2020). A necessidade de inovar precisa se alinhar, portanto, ao desenvolvimento de habilidades nos alunos, que serão fundamentais ao mundo do trabalho. Assim, há de se considerar que, quando o intento é inovar nas práticas desenvolvidas em sala de aula, cabe

¹ Tradução nossa para *Measuring Innovation in Education* 2019.

² Tradução nossa para *Center for Educational and Innovation Research* (OECD).

o exposto no relatório “Medindo a Inovação na Educação 2019”:

As organizações educacionais (por exemplo, escolas, universidades, centros de treinamento, editoras educacionais) contribuem para a inovação de produtos quando introduzem produtos e serviços novos ou significativamente diferentes, como novos programas, livros ou recursos educacionais, ou novas pedagogias ou experiências educacionais (por exemplo, e-learning ou novas avaliações). Eles contribuem para a inovação de processos quando mudam significativamente seus processos organizacionais para a produção de seus bens ou serviços educacionais (OCDE, 2019, p. 21, tradução nossa).

Nessa perspectiva, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) podem ser consideradas aliadas, ainda que “a inovação nas práticas educacionais não esteja necessariamente relacionada à tecnologia, a inovação na disponibilidade de computadores e no uso de TIC no trabalho escolar dos alunos têm sido um forte motor de mudança na última década” (OCDE, 2019, p. 29, tradução nossa).

Atentando para a educação pública brasileira, é necessário promover reflexões coletivas acerca dos cenários e das tendências do sistema educacional quando se almeja implantar práticas de uso das TIC voltadas tanto para a otimização do trabalho da gestão, quanto para o fomento de novas metodologias e, sobretudo, para a aprendizagem dos alunos, independente de abranger toda a rede de ensino ou uma única escola. Desse modo, a inovação, no que concerne aos processos que contemplam o uso das tecnologias educacionais, requer o engajamento do Gestor, que precisa envolver toda a equipe escolar para a tomada de decisões assertivas e, sempre que possível, também incluir os estudantes nas discussões, para que as mudanças aconteçam de forma democrática.

Vale considerar, ainda, que quando o propósito é melhorar a qualidade do ensino, os processos que visam a inovação educacional requerem o monitoramento de forma eficiente e, para tanto, é necessário dispor de mecanismos apropriados de acompanhamento e de análise dos movimentos e dos impactos dessas políticas nas escolas (Prata, 2005). Nessa mesma lógica, o Relatório “Medindo a Inovação na Educação 2019” também defende que os países devem monitorar se as mudanças nas práticas educacionais levam ao progresso, para identificar quais mudanças ou combinação de mudanças levam à melhoria de resultados específicos (OCDE, 2019, tradução nossa). À vista disso, compreender e monitorar os processos que almejam a inovação é primordial para alcance de resultados significativos de qualidade na educação.

O objetivo e o método

O presente texto consiste em um ensaio acadêmico para descrever, mediante a compilação da metodologia utilizada para a elaboração do Plano Escolar de Inovação e Tecnologia (PEIT) pelos Gestores escolares da rede pública estadual de ensino do Espírito Santo. Assim, este ensaio almeja evidenciar a construção democrática do documento, mediante a efetiva participação de diversos atores que compõem o espaço escolar. É relevante esclarecer que o Plano de Inovação se organiza em quatro dimensões, que serão posteriormente apresentadas, sendo que, na presente escrita, foi destinada especial

atenção para a dimensão Visão, visto ser a que mais demanda o comportamento democrático do Gestor. Para tanto, analisamos documentos institucionais da Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo (Sedu) e do Centro de Inovação para a Educação Brasileira (Cieb)³, além de um referencial teórico que contempla a gestão democrática e a inovação nas práticas pedagógicas e de gestão.

Para alcançar o objetivo proposto para este ensaio, após a sessão inicial, que apresentou algumas palavras sobre inovação no contexto educacional, o texto foi estruturado outras quatro sessões, que darão o suporte para compreender a temática sob às seguintes perspectivas: iniciaremos traçando um paralelo entre a gestão democrática e a inovação; em seguida, apresentaremos a ferramenta de gestão Guia Edutec, utilizada para nortear o uso de tecnologia tanto na rede, quanto na escola; posteriormente, o foco se volta para a dimensão Visão do Guia Edutec e como, a partir dela, se deu a construção democrática do PEIT; e, por fim, apresentaremos às palavras finais e algumas ponderações sobre o que se espera para o futuro.

A Gestão Democrática e a inovação

As transformações sociais da contemporaneidade também precisam ser vivenciadas no espaço escolar, sobretudo pelo Gestor, personagem cuja liderança é fundamental e que precisa ser exercida a partir de princípios democráticos, pautados em diálogos estabelecidos com toda a comunidade escolar. Para mais, é preciso incentivar a colaboração e a cooperação dos diferentes atores nas tomadas de decisão e na execução das ações. Tais atitudes podem possibilitar, mais facilmente, tanto o alcance de índices exitosos de aprendizagem quanto a identificação de lacunas, cujas ações precisam ser implementadas ou aprimoradas.

À vista disso, o Gestor precisa se manter em constante estudo e com olhar atento à realidade da sua instituição e aos índices escolares de aprendizagem, de forma a tomar decisões inteligentes e a definir, coletivamente, estratégias eficientes para a resolução dos problemas. Quanto maior o envolvimento da equipe, maior o engajamento e a possibilidade de proposições inovadoras. E todos precisam ser ativos nesse processo, inclusive os discentes. É relevante, então, atentar a princípios como o protagonismo estudantil, o trabalho coletivo, a autonomia e a interação, uma vez que “a democracia demanda participação e disposição ao diálogo” (Souza, 2019, p. 271). E são muitos os benefícios para o Gestor ao promover a participação efetiva de todos, seja pela criação de espaços para compartilhamento de práticas pedagógicas, seja pela escuta das dificuldades de aprendizagem, de formação ou de infraestrutura. São práticas que apoiam a tomada de decisões e que permitem ao Gestor conectar sua atuação às questões que permeiam a realidade escolar de forma equânime. Assim, ao discursar sobre a coletividade, Souza (2019, p. 279) afirma que:

O trabalho escolar é essencialmente coletivo. A escola é uma instituição que só se faz no coletivo. Assim, o desenvolvimento de ações que promovam maior horizontalidade nas relações de trabalho na escola contribui para o

³ Saiba mais em: <https://cieb.net.br/>.

incremento da própria natureza do trabalho escolar. Ou, dito de outra forma, quão mais horizontal a escola consegue operar, mais coletiva ela se faz. Quão mais coletiva ela se produz, mais se aproxima da sua função formadora e de promoção da ação comunicativa, portanto, torna-se uma instituição com mais qualidade educacional.

O fortalecimento do trabalho coletivo, por conseguinte, precisa ser uma das razões de existir da escola, cuja gestão democrática e a responsabilidade pedagógica com a educação serão princípios. Nessa linha, é relevante pontuar que o inciso VI, do Artigo 206 da Constituição Federal de 1988, estabelece que o ensino público será ministrado com base no princípio da gestão democrática, na forma da lei. De forma complementar, o artigo 14 da Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei Federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996) determina que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, segundo suas peculiaridades e conforme os princípios estabelecidos. Na visão de Najjar, a relação entre escola e democracia se dá em diferentes níveis, por tal motivo, o autor a entende como sendo

um princípio que dá sentido à própria ideia de escola; como um meio de organizar o sistema escolar, para possibilitar o alargamento dos processos de emancipação humana, e; como um fim, não concebido como algo estático, a ser alcançado, mas como algo dinâmico, a ser almejado e perseguido por essa instituição (Najjar, 2006, p. 2).

Este ensaio, contudo, não foi redigido para abordar a gestão democrática conforme preconizam os marcos legais, almeja-se, na verdade, abordar as conjunturas democráticas na escola que perpassam pelo corpo Gestor de uma escola pública estadual, no sentido de oportunizar a participação efetiva e comprometida de todos, a transparência das ações e a democracia, visto que “a democracia não é só um princípio fundador da escola. Ela é também, o meio pelo qual a escola deve se organizar para permitir a existência, em seu interior; de processos formativos que levem à emancipação humana” (Najjar, 2006, p. 3).

Moran (2020) defende que as mudanças dependem de políticas públicas educacionais, consensuadas e coerentes, com diretrizes voltadas para a valorização de escolas, de Gestores, de Docentes e de alunos, e adaptadas às realidades regionais e locais e destaca que “é complicado falar de mudanças na educação em um país com tanta desigualdade em todas as dimensões e com escolas com realidades tão diferentes” (Moran, 2020, n.p). Assim, para haver êxito em qualquer processo de mudança na escola, sobretudo com perspectivas inovadoras, é fundamental que a liderança, referência na execução das políticas, tenha uma atuação que prime pela consolidação de uma escola democrática.

Nesse contexto, todos os atores que compõem o espaço escolar são convidados a comunicarem as situações escolares, sejam administrativas ou pedagógicas, e definirem, de forma compartilhada, as estratégias e as propostas estruturantes que podem refletir na qualidade e na equidade da educação promovida na unidade de ensino em que atua. Cabe ao Gestor propiciar o diálogo participativo, de forma que os anseios, as dificuldades e as expectativas sejam consideradas e, em contrapartida, é fundamental o comprometimento e envolvimento de todos os sujeitos, o que eleva a complexidade da ação.

Seguindo essa linha, Najjar (2006) reflete sobre a escola democrática para além das questões puramente referentes às técnicas gerenciais e pontua que, quando se pretende

realizar processos de democratização nas relações entre homens e conhecimentos existentes em seu interior, é preciso repensar as relações tradicionalmente estabelecidas entre os profissionais que trabalham na instituição e os estudantes que dela participam. O mesmo autor ainda pontua sobre a necessidade de garantir uma formação democrática que perpassa todos os setores do cotidiano escolar. Dessa forma, “não há questões pedagógicas de um lado e questões administrativas do outro. As questões pedagógicas são administrativas, e as questões administrativas são pedagógicas” (Najjar, 2006, p. 12).

Quando se pensa, então, em mudanças inovadoras nos processos pedagógicos, é preciso conceder momentos para que a gestão e corpo docente se reúnam para avaliar as possibilidades e a realidade escolar, para discutir os processos educacionais, e, ainda, para indicar alternativas que primam pela concretização do processo de ensino e aprendizagem dos discentes. Nessa perspectiva, Allan defende a gestão participativa nos processos de inovação, pontuando que

um dos primeiros passos para os gestores é criar um grupo de trabalho com os diferentes atores da comunidade e, com eles, fazer avaliação das práticas escolares. Dessa forma, é possível identificar ideias e ações inovadoras. Isso vai resultar na melhoria da qualidade da educação, a qual, apoiada pela adoção de tecnologias digitais, se estenderá nas diferentes dimensões e no relacionamento com todos os públicos da escola (Allan, 2015, p. 161).

Professores e estudantes serão sempre os primeiros impactados com processos pedagógicos inovadores promovidos na escola, todavia, o êxito ou o fracasso de tais atores também é resultado do desempenho de uma gestão comprometida, o que reforça a relevância de criar um ambiente favorável ao compartilhamento de ideias, com vistas a romper discursos autoritários, dado que, “sem o diálogo, não há espaço para a contradição, para o pensamento diferente, para a diversidade de opiniões, o que significa que, sem contradição, sem diversidade, não há democracia” (Souza, 2019, p. 273). Nessa lógica, discorrendo sobre a concepção de gestão educacional, Almeida (2006, p. 103) defende que

Trata-se de um significado mais abrangente, democrático e transformador que percebe a escola como um espaço de conflitos, de relações interpessoais, de emergência e de alternância de lideranças; de negociação entre interesses coletivos e projetos pessoais, em busca de consensos provisórios sobre suas necessidades, desejos e utopias, identificados na construção do projeto da escola; e de socialização de tecnologias para sua utilização na produção de saberes e no registro de sua história.

Deste modo, essa é uma boa estratégia para promover um ambiente saudável e democrático, dado que “a qualidade da gestão escolar também se mensura pelos níveis de democracia e de diálogo presentes na instituição, com vistas a se enxergar a escola como um espaço de construção da cidadania” (Souza, 2019, p. 274).

Em vista disso, ao pensar numa gestão escolar comprometida, é preciso que as responsabilidades de cada sujeito estejam sempre muito bem definidas e alinhadas, numa teia coerente e colaborativa. Para mais, se o intento é propiciar, democraticamente, a inovação na prática docente, com uso das TIC, o processo contemplará, além do aspecto gerencial, os aspectos pedagógicos. E, sobre a relevância da inovação na prática docente,

Moran (2020) defende que realizar mudanças é um processo complexo e necessário, mas, não realizá-las é condenar milhões de estudantes a um futuro medíocre, pouco criativo e pouco empreendedor. O autor defende, portanto, que as mudanças permitem oferecer uma educação de qualidade, relevante e que oportuniza condições para os estudantes transformem suas vidas, realizem sonhos e contribuam para um país mais justo.

Mas o esforço para a inovação precisa ultrapassar os muros da escola e, como resultado, transformar não apenas a vida acadêmica do estudante, mas também o seu papel social. E as tecnologias têm sido amplamente apresentadas e utilizadas para gerar ou implementar tais inovações nas escolas. Todavia, o desafio é o uso das tecnologias para ampliar o processo de gestão democrática e não para inserir em projetos autoritários e controladores. É preciso humanizar as tecnologias, uma vez que elas são meios e, também, caminhos importantes para facilitar um processo de aprendizagem rico em valores e em comunicação afetiva (Moran, 2006).

Perante o exposto, considerando as diretrizes preconizadas pela Sedu no período de 2016 a 2022, cuja estrutura organizacional contemplava a existência da Assessoria Especial de Tecnologia Educacional (Programa Sedu Digital⁴), este ensaio apresentará os caminhos trilhados pelo referido Programa, para que Gestores escolares da rede pública estadual investissem no uso de tecnologias digitais na intenção de qualificar seu *modus operandi*, a partir da elaboração do PEIT. Ressalta-se que as ações desenvolvidas por essa Assessoria pretendiam desenvolver a cultura/experiência digital nas escolas estaduais, integrada ao desenvolvimento e ao fortalecimento do currículo escolar, por meio da formação e do assessoramento aos professores, do desenvolvimento de metodologias ativas, do estímulo ao engajamento e produção de conhecimento nas escolas, da valorização das produções escolares e do fomento ao compartilhamento de ideias e ações. Nessa perspectiva, era primordial a efetiva participação dos diversos atores que compõem o espaço escolar, visando corresponder ao ideal democrático pretendido.

Ferramenta de gestão para nortear o desenho de uso de tecnologia na rede e na escola

Gerir uma instituição de forma alinhada e dentro de um cenário democrático pode ser considerado um desafio para o cotidiano educacional e, sob essa perspectiva, ressalta-se, aqui, a visão de Najjar (2006, p. 4), ao defender que “além de princípio e meio, a democracia deve ser um fim, um objetivo da escola”. Ademais, quando se pensa na inovação dos processos pedagógicos, há muito que se considerar para que as tecnologias cumpram o papel de ferramentas que podem ser incorporadas no planejamento escolar e na tomada de decisões, como o desenvolvimento das competências digitais dos docentes, a garantia de infraestrutura tecnológica da escola e sua conexão com o currículo, a disponibilidade de ferramentas e equipamentos digitais disponíveis para os estudantes e

⁴ Programa Sedu Digital: durante os anos de 2016 a 2022, o Programa foi responsável pela implementação da política de inovação e de uso de tecnologias nas escolas estaduais da rede de ensino do ES. A partir do ano de 2022, dadas às novas diretrizes da Secretaria, a Assessoria Especial de Tecnologia Educacional foi incorporada ao Centro de Formação dos Profissionais da Educação do Espírito Santo (Cefope). Saiba mais em: <https://sedu.es.gov.br/sedu-digit-l>.

mais.

Mudanças em educação demandam não apenas a formulação de políticas públicas, como também parcerias, recursos financeiros, competências diversificadas, intenções, objetivos e metas, acordadas em projetos inovadores, com o objetivo de melhorar a escola e fortalecer as ações prospectivas de formação de educadores. [...]

A incorporação das TIC nas distintas atividades realizadas no cotidiano de uma organização educativa está diretamente relacionada com a mobilização dos seus profissionais, cujo apoio e compromisso com as mudanças não se limitam ao âmbito pedagógico ou os controles técnico-administrativos, pois mesclam diferentes dimensões da gestão e múltiplos papéis das lideranças. Os líderes educacionais assumem a gestão da instituição em suas distintas dimensões: técnico-administrativa, pedagógica, política e social (Almeida, 2006, p. 102).

Isto posto, cabe ao Gestor propiciar condições que assegurem os processos de inovação nas práticas pedagógicas, visando garantir o êxito nas ações da equipe, especialmente aquelas suportadas pelas tecnologias, para que a escola cumpra o papel de promover o conhecimento. Segundo Moran, de forma geral, os professores ainda usam as tecnologias para ilustrar aquilo que já vinham fazendo, e, assim, almejam tornar as aulas mais interessantes. Contudo, é necessário ter o domínio técnico-pedagógico, que permitirá modificar e inovar os processos de ensino-aprendizagem (Moran, 2006). No entanto, identificar o quanto a escola compreende o potencial das tecnologias digitais e a maneira como a utiliza, com intuito de desenvolver um plano de inovação não é algo trivial.

Comumente, em diversos cenários da educação nacional, são aplicados questionários online com intuito de mapear as experiências de uso das tecnologias, assim como as expectativas dos profissionais em relação ao seu propósito. No entanto, são inúmeras as dificuldades em manusear esses dados e em realizar as análises e as devolutivas necessárias. Mediante esse contexto, visando suprir este desafio, o Cieb desenvolveu uma ferramenta de gestão de dados gratuita, denominada Guia Edutec⁵, validada pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed)⁶, para apoiar os Gestores de educação pública do Brasil no diagnóstico do grau de adoção de tecnologia educacional de cada escola (e, também, de toda rede de ensino) em relação a quatro dimensões: Visão, Competências, Conteúdos e Recursos Digitais e Infraestrutura. Nesse sentido,

O Guia EduTec considera que o uso da tecnologia na educação (para apoiar a aprendizagem dos alunos, o desenvolvimento de competências digitais nos professores e a gestão na escola e na rede) só atinge seu pleno potencial quando leva em consideração quatro dimensões, que devem se integrar em equilíbrio: visão, competência/formação, recursos educacionais digitais e infraestrutura.

Na prática, isso significa, por exemplo, que não adianta investir em infraestrutura e não capacitar os professores; ou que não é produtivo estabelecer estratégias ambiciosas para o uso de tecnologia sem fornecer a

⁵ As informações sobre o Guia EduTec constantes neste escrito foram extraídas de documentos oficiais do Cieb e da plataforma da ferramenta.

⁶ Saiba mais em: <http://www.consed.org.br/>.

conectividade e os conteúdos pedagógicos adequados (Cieb/Guia Edutec).

Nessa perspectiva, com vistas a alcançar resultados satisfatórios quanto à incorporação da tecnologia no cotidiano escolar, as quatro dimensões precisavam estar articuladas e em equilíbrio, visto que todas eram relevantes, uma vez que havia o entendimento de que não adiantava investir apenas em uma das dimensões e desconsiderar a outra, conforme descrito⁷ a seguir.

- Visão: diz respeito a crença do impacto transformador da tecnologia na aprendizagem dos alunos, quando integrada ao planejamento pedagógico, na sala de aula, biblioteca e demais espaços escolares. A visão trata do porquê e para que usar a tecnologia.
- Competências/Formação: se refere à necessidade de disponibilizar formações aos profissionais da educação para o uso potencializado de tecnologias na escola.
- Conteúdos e Recursos Digitais: relacionada com a curadoria, ou seja, a qualidade dos recursos, ambientes e materiais digitais utilizados pelos docentes e unidades de ensino para o desenvolvimento da aprendizagem.
- Infraestrutura: trata da conectividade e da disponibilidade e qualidade dos equipamentos tecnológicos existentes nas escolas (Cieb/Guia Edutec).

Cabe frisar que, mediante processos de inovação na prática docente, ainda hoje as TIC precisam ser concebidas como ferramentas que permitem facilitar e agilizar os processos educacionais, impactando na melhoria da qualidade da educação, no enfrentamento ao analfabetismo e na universalização da educação básica. Isto posto, dada a similaridade do propósito do Guia Edutec com a ação realizada pelo Programa Sedu Digital e, ainda, por acreditar que as ferramentas tecnológicas possuem potencial de melhorar os processos de gestão escolar e, também, de oferecer aos estudantes diversas possibilidades de aprendizagem, a Assessoria de Tecnologia Educacional da Sedu, mediante uma parceria estabelecida com o Cieb, aplicou anualmente o Guia Edutec nas unidades de ensino da rede estadual desde 2016⁸, com intuito de diagnosticar, monitorar, acompanhar e dar suporte às escolas, para que os recursos digitais fossem integrados naturalmente, tanto aos processos de gestão, quanto aos de ensino-aprendizagem e de formação de professores.

A orientação, na época, era que o Guia Edutec fosse respondido pelo Gestor, em conjunto com dois docentes (um que usasse tecnologia e outro que não usasse) e, após responderem, uma devolutiva indicando o nível de apropriação tecnológica era enviada, em tempo real, para o e-mail da unidade de ensino, contendo os principais desafios e as oportunidades identificados. Assim, mediante a análise desta devolutiva e com base nos resultados alcançados no Guia Edutec, a gestão era convidada a planejar o uso das TIC no contexto escolar, culminando na elaboração de um PEIT, para que, desse modo, houvesse, de fato, melhor aproveitamento do potencial das tecnologias no processo educativo, além do uso eficiente das ferramentas e dos recursos digitais disponíveis. Nessa perspectiva, visando apoiar os Gestores da rede estadual de educação do Espírito Santo nessa ação, o Programa Sedu Digital também elaborou o Plano Estadual de Inovação e Tecnologia e

⁷ Plataforma Guia EduTec: <https://guiaedutec.com.br/>. Acesso em: 10 de jul. de 2025.

⁸ A partir do resultado das escolas, é possível conhecer, também, o diagnóstico da rede de ensino.

definiu quatro ações prioritárias, mas não limitantes, para cada uma das Dimensões⁹ (totalizando dezesseis prioridades), conectadas com as políticas educacionais da Sedu.

É relevante pontuar que, para este escrito, no que se refere à rede estadual de ensino do ES, especial atenção foi destinada à Dimensão Visão, visto que se refere ao quanto se acredita que a tecnologia tem o potencial de impactar positivamente nas escolas, promovendo um ensino de qualidade e uma gestão escolar eficaz. Tal dimensão contempla, ainda, as maneiras em que tal crença se reflete em estratégias e políticas planejadas para que as escolas atinjam seus objetivos (Cieb/Guia Edutec).

A dimensão Visão do Guia Edutec e a construção democrática do Plano Escolar de Inovação e Tecnologia

Conforme explicado, o Guia EduTec é uma ferramenta de gestão para auxiliar Gestores de escolas públicas e, diante disso, o presente ensaio tem como objetivo central narrar como os Gestores da rede pública estadual de ensino do Espírito Santo elaboraram o PEIT, assegurando a participação de diversos atores do espaço escolar, visando uma construção democrática. Cabe destacar que a devolutiva enviada ao Gestor escolar, imediatamente após responderem o Guia Edutec, permitia identificar não somente a dimensão mais desenvolvida, mas também indicava a dimensão menos desenvolvida, que, por consequência, era considerada a prioritária do Plano de Inovação.

Posto isto, em uma concepção de gestão democrática, era primordial que o resultado do Guia fosse publicizado com a comunidade escolar, com vistas a criar um espaço educacional onde todos os envolvidos se sentissem incitados a aprender e a pôr em prática seus conhecimentos.

Ao identificar as potencialidades dos recursos disponíveis e colocá-las a serviço da comunidade, integrando-as aos distintos espaços de produção do saber, a escola se amplia e pode se constituir em um local de formação de educandos e educadores, de produção e socialização de conhecimentos para transformação das pessoas e de seu contexto e para a melhoria da qualidade da vida (Almeida, 2006, p. 105).

Como dito anteriormente, o ideal era que as quatro dimensões do Guia Edutec atingissem resultados próximos, visando um equilíbrio e, assim, a incorporação das TIC no contexto escolar tivesse êxito. Nesse viés, uma vez constatada a(s) dimensão(ões) prioritária(s), o PEIT da escola carecia ser elaborado com um olhar atento aos desafios críticos, que mostravam os pontos a serem desenvolvidos, além das principais potencialidades (pontos positivos). Dentre as dezesseis prioridades previamente definidas pela Sedu, o Gestor era orientado a eleger as cinco mais pertinentes para a realidade de sua escola, sendo: uma de cada dimensão, além de uma prioridade extra na dimensão que alcançou o menor resultado na devolutiva do Guia Edutec (Cieb/Guia Edutec).

Sob esse olhar, quando a Dimensão Visão fosse a menos desenvolvida dentre as

⁹ Para saber mais sobre o Plano Escolar de Inovação e Tecnologia e conhecer as 16 prioridades definidas, para todas as dimensões, acesse: <https://sedudigital.edu.es.gov.br/plano-inova%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 10 de jul. de 2025.

demais, seria necessário escolher duas prioridades a serem trabalhadas ao longo do ano letivo para atender as demandas da escola, de forma que as TIC contribuíssem, de fato, tanto com o processo de ensino-aprendizagem quanto a com a gestão. Vale ressaltar que, no que tange ao planejamento, essa é a Dimensão que mais demandava um comportamento democrático por parte da gestão, com ações articuladas, conectadas, integradas e bem planejadas, cujo sucesso depende do engajamento de todos os atores escolares, o que inclui o Conselho da Escola - onde há representatividade de toda a comunidade escolar. Ademais, segundo o Cieb, a Dimensão Visão trata da inserção de orientações sobre a utilização das tecnologias no Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola e, também, da cultura de uso de recursos tecnológicos, contemplando o engajamento de Gestores, dos professores e dos alunos quanto a esse uso.

É relevante frisar que, segundo as orientações do Cieb, em conjunto com o Sedu Digital, o PEIT necessitava ser construído a partir de ações possíveis de serem concretizadas, considerando a realidade escolar. Como resultado, era essencial que o Gestor buscasse compreender acerca do potencial das TIC na educação, de maneira que a tecnologia fosse um meio de contribuir, significativamente, com a aprendizagem e com a gestão. Dito isso, no que concerne à Dimensão Visão, para que a rede estadual e as unidades de ensino avançassem na apropriação tecnológica, foram definidas as seguintes ações prioritárias:

- Prioridade A: implementar o uso de tecnologias no Plano de Ação da escola, visando melhor gestão administrativa e pedagógica.
- Prioridade B: reorganizar e ressignificar os espaços escolares visando à inovação metodológica por meio também das metodologias ativas.
- Prioridade C: garantir participação dos estudantes (representações dos líderes de turma ou outro) nas decisões relativas ao uso de tecnologia na escola.
- Prioridade D: fazer uso de ferramentas digitais para melhor comunicação entre professor x aluno e escola x família.

Essas prioridades visavam delinear estratégias para a escola aprimorar sua dimensão Visão e, com esse propósito, a gestão precisava apresentar os resultados do Guia Edutec para o corpo docente e para o Conselho de Escola, para, em seguida, colocar em prática as ações sugeridas na devolutiva. Ademais, alguns movimentos simples no cotidiano escolar podiam favorecer para a melhoria da Visão, como a inclusão de direcionamentos para o uso das TIC no processo de ensino-aprendizagem, mediante ações tangíveis e contempladas no PPP da escola. Para tal, a gestão podia convidar professores e estudantes a participarem de definições que envolviam o uso dos recursos tecnológicos existentes na escola, tais como: equipamentos, celulares, ferramentas digitais e outros. Ademais, com o intento de fortalecer o diálogo e a participação de alunos, familiares/responsáveis e demais membros da comunidade escolar, a gestão podia recorrer a recursos tecnológicos e a ferramentas de comunicação (*e-mail*, *WhatsApp*, *Telegram*, *Facebook*, *Instagram* e outras plataformas disponíveis) visando melhor comunicação.

Assim, considerando o cenário vivenciado no período de aplicação do Guia Edutec na rede estadual de ensino do ES, a liderança do Gestor era uma característica substancial para dar início ao movimento capaz de transformar a “intenção” em efetiva e concreta “ação”. Desse modo, conforme as orientações disponibilizadas pelo Cieb, ao analisar a

Devolutiva, o ideal era concentrar-se nos percentuais alcançados em cada resposta dada pelos respondentes, na intenção de aprimorar o olhar para compreender o significado de cada situação, de cada indicador e de cada resultado (Cieb/Guia Edutec). Contudo, articular com a equipe escolar, almejando contemplar as necessidades dos envolvidos no processo educacional era primordial. À vista disso, ao fim da elaboração do PEIT, a escola estaria apta para executar as ações propostas, além de outras que coubessem.

Como consequência, seria possível estabelecer uma consonância entre os processos administrativos e pedagógicos, em termos de currículo, de método e de gestão. Nesse viés, Almeida (2006) defende que o Gestor líder apoia a emergência dos movimentos de mudança e percebe oportunidades nas tecnologias, que levam a escola a se desenvolver. A autora ainda defende que esse Gestor cria condições para uso das tecnologias nas práticas escolares, redimensionando os espaços, os tempos e as formas de aprender, de ensinar, de dialogar, de lidar com o conhecimento e de interferir na comunidade e na sociedade (Almeida, 2006). Sob este olhar, em síntese, o Gestor de uma escola pública, que almeja atuar sob uma perspectiva democrática e inovadora, necessita unir diversos atores e múltiplas ideias em torno de uma causa: ofertar uma educação pública mais democrática, com vistas a alcançar a qualidade e a equidade na aprendizagem, incentivando as demandas da contemporaneidade para inovar nas práticas pedagógicas e nas demandas administrativas da escola.

As últimas palavras e o que se espera

Dentre as responsabilidades do Gestor, merece destaque a tarefa de garantir que a escola cumpra o seu papel, que é educar pelo exemplo e pelo trabalho, com qualidade, unificando e publicizando os resultados gerados por todos. Assim, é relevante primar pela participação de toda a equipe escolar nesse processo, no intento de discutir critérios essenciais tanto para reestruturar a proposta pedagógica da escola, quanto para tornar a gestão mais dinâmica e democrática, especialmente por meio dos recursos educacionais digitais. Nessa perspectiva, Prata (2005), pontua que incorporar a tecnologia nas escolas públicas é uma ação complexa que demanda mobilização de toda a comunidade escolar para criar circunstâncias que propiciem apoio e compromisso de todos, de forma que as mudanças não se limitem aos recursos tecnológicos e pedagógicos, mas se estendam a aspectos relativos à organização da escola, da gestão do espaço e do tempo escolar.

Em confirmação ao exposto, por meio de um estudo sobre os elementos que contribuem para a constituição e funcionamento da gestão democrática das escolas públicas, Souza (2019) constatou que docentes e Gestores escolares estão produzindo condições mais horizontais para o diálogo e para a lida com os conflitos e problemas do cotidiano escolar. A liderança do Gestor é fundamental, mas não pode ser isolada. É primordial que haja alinhamento da equipe, de maneira que as ações pedagógicas e administrativas da escola se conectem, no intento de promover o funcionamento pleno da escola e que os resultados almejados sejam alcançados.

Nesse sentido, visto que o Guia Edutec foi aplicado na rede e nas escolas estaduais do Espírito Santo, de 2016 até 2022, para superar os desafios apontados nas devolutivas anuais, especialmente no que tange à Dimensão Visão - alvo deste ensaio, ao elaborar o

PEIT era relevante atentar se os itens apontados na devolutiva anterior ainda se aplicavam à situação atual da escola ou se precisavam ser revistos. Nessa lógica, seria possível promover a cultura e a fluência digital com foco na aprendizagem dos discentes e no desenvolvimento profissional dos docentes, além de fomentar a participação ativa dos professores que possuíam mais domínio no uso das TIC, assim como dos estudantes, nos processos formativos sobre o uso de tecnologia da escola. Tais ações poderiam tornar os processos pedagógicos e administrativos mais dinâmicos, levando o cotidiano escolar a se adaptar aos recursos digitais contemporâneos, com auxílio de ferramentas que favoreciam o compartilhamento de saberes e propiciavam a interação e a colaboração entre os diversos atores da escola. Entretanto, para que o êxito fosse alcançado, era primordial que os dados obtidos mediante aplicação do Guia Edutec fossem bem comunicados para a comunidade escolar (dados da escola). Para mais, também era relevante que as escolas se apropriassem dos dados estaduais.

Isto posto, ao findar das reflexões apresentadas, entendemos que gerir uma escola, numa perspectiva inovadora e democrática, requer um líder com visão estratégica, no que concerne a análise dos resultados do último Guia Edutec aplicado, sobretudo quando a Dimensão Visão era a prioritária, para que houvesse o planejamento de ações mais efetivas, capazes de atender as necessidades e as lacunas observadas nas ações que eram desenvolvidas pela escola. E, visando sanar tais necessidades, foi importante observar o quanto de ações e de projetos com uso de tecnologias a equipe escolar inseriu no PPP. No que se refere a rede estadual de educação do Espírito Santo, foi preciso estabelecer mecanismos de monitoramento sistemáticos dos indicadores que compõem o Guia Edutec, permitindo mapear o quanto as escolas compreendem a importância e o potencial de ferramentas de gestão para o planejamento escolar, quando se pretende aprimorar os processos cotidianos do trabalho escolar, na intenção de desburocratizar atividades de rotina.

Referências

ALLAN, Luciana. **Escola.com**: como as novas tecnologias estão transformando a educação na prática. Barueri, SP: Figurati, 2015.

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. O Projeto Gestão Escolar e Tecnologias. *In*: ALMEIDA, F. J.; ALMEIDA, M. E. B. (Coord.). **Liderança, gestão e tecnologias para a melhoria da educação no Brasil**. Parceria Microsoft/PUC-SP. São Paulo, SP : s.n, 2006, p. 101-117.

CIEB. **Centro de Inovação para a Educação Brasileira**. Página inicial. Disponível em: <https://cieb.net.br/>. Acesso em: 20 de nov. de 2024.

CIEB. **Plataforma Guia EduTec**. Página inicial. Disponível em: <https://guiaedutec.com.br/>. Acesso em: 20 de nov. de 2024.

MORAN, José. Caminhar com segurança na mesma direção. *In*: ALMEIDA, F. J.; ALMEIDA, M. E. B. (Coord.). **Liderança, gestão e tecnologias para a melhoria da educação no Brasil**. Parceria Microsoft/PUC-SP. São Paulo, SP : s.n, 2006, p. 57-63.

MORAN, José. Como acelerar as mudanças na Educação. *In: Educação Transformadora (Blog pessoal)*. Publicado em 25 de setembro de 2020. Disponível em: <http://www2.eca.usp.br/moran/?p=1678>. Acesso em: 10 de jul. de 2025.

NAJJAR, Jorge. Gestão democrática da escola, ação política e emancipação humana. **Movimento – Revista de educação**, n. 13, 2006.

OCDE (2019), Measuring Innovation in Education 2019: what has changed in the classroom?, OECD Publishing, Paris. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/education/measuring-innovation-in-education-2019_9789264311671-en. Acesso em: 10 de jul. de 2025.

PRATA, Carmem Lúcia. **Gestão democrática e tecnologias de informática: o ProInfo no Espírito Santo**. 2005. 219f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Educação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005.

SEDU DIGITAL. **Plano Escolar de Inovação e Tecnologia**. Página inicial. Disponível em: <https://sedudigital.edu.es.gov.br/plano-inova%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 10 de jul. de 2025.

SEDU DIGITAL. **Portal Sedu Digital**. Página inicial. Disponível em: <https://sedudigital.edu.es.gov.br/>. Acesso em: 10 de jul. de 2025.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 27, n. 103, p. 271-290, Jun. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/jFQH8xLn3TRvn964X7HCD6f/?lang=pt>. Acesso em: 10 de jul. de 2025.

Notas de autoria

Érica Rezende Perini é Doutora em Educação (ênfase em Processos Educativos, Cultura, Tecnologias) pela Universidade Católica de Petrópolis (UCP). É professora de Química da rede pública estadual de ensino do ES, atuando como técnica pedagógica na Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo (Sedu/ES).

Contato: ericaperini@gmail.com

Currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/6024354520735952>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6297-069X>

Carmem Lúcia Prata é Mestre em Educação (ênfase em tecnologias educacionais) pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Atuou, até 2022, como Assessora de Tecnologia Educacional na Sedu/ES e teve passagem pelo Ministério da Educação (2004 a 2012) coordenando a Rede Interativa Virtual de Educação (Rived) Portal do Professor e Banco Internacional de Objetos Educacionais.

Contato: carmem.prata@gmail.com

Currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/4523548991902766>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4958-0734>

Valéria Gon Zortéa é Mestre em Ciências das Religiões pela Faculdade Unida de Vitória. É pedagoga da rede pública estadual de ensino do ES, atuando como técnica pedagógica na Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo (Sedu/ES).

Contato: valeriazortea@gmail.com

Currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/2840512370010434>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7595-9721>

Como citar esse artigo de acordo com as normas da ABNT

PERINI, Érica Rezende; PRATA, Carmem Lúcia; ZORTÉA, Valéria Gon. A implantação das tecnologias nos processos educacionais administrativos das escolas estaduais do Espírito Santo, sob a perspectiva da gestão democrática. **Sobre Tudo**, Florianópolis, v. 16, n. 1 p. 75-90, 2025.

Financiamento

Não se aplica.

Consentimento de uso de imagem

Não se aplica.

Aprovação de comitê de ética em pesquisa

Não se aplica.

Licença de uso

Os/as autores/as cedem à Revista **Sobre Tudo** os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a Licença Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 International. Esta licença permite que terceiros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. Os autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

Publisher

Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Ciências da Educação. Colégio de Aplicação. Publicação na página da Revista **Sobre Tudo**. As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus/suas autores/as, não representando, necessariamente, a opinião dos/as editores/as ou da universidade.

Histórico

Recebido em: 16/12/2024

Aprovado em: 12/07/2025

Publicado em: 30/07/2025