



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA NA
FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES: UMA
REFLEXÃO NECESSÁRIA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Roneidy Rosa da Silva Siqueira

**Palmas, TO, Brasil
2009**

**A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA NA FORMAÇÃO DE
GESTORES ESCOLARES: UMA REFLEXÃO
NECESSÁRIA**

por

Roneidy Rosa da Silva Siqueira

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito
parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

Orientadora: Profa. Dra. Ana Cláudia Pavão Siluk

**Palmas, TO, Brasil
2009**



**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA NA FORMAÇÃO DE
GESTORES ESCOLARES: UMA REFLEXÃO NECESSÁRIA**

elaborada por
Roneidy Rosa da Silva Siqueira

como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Ana Cláudia Pavão Siluk, Dr^a. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Leandra Bôer, Ms. (UFSM)

Soraia Napoleão Freitas, Dr^a (UFSM)

Palmas, 15 de dezembro de 2009.

AGRADECIMENTOS

A Deus,

Por inspirar-me com o dom da Sabedoria e ajudar-me a ser forte e ter fé quando pensei em fraquejar.

Ao meu esposo e filhos,

Pelo estímulo, incentivo e por saber exercitar a paciência e compreensão na divisão do meu tempo entre eles e o estudo.

Aos governos estadual e federal,

Por criar estratégias de formação como esta, que me oportunizou maior embasamento teórico para o exercício da profissão e crescimento pessoal.

A cada professor, tutor e orientador do curso,

Que pouco a pouco me ajudou a reconstruir conhecimentos, refletir sobre a prática e traçar novos caminhos na vida profissional.

“Os homens criam as ferramentas e
as ferramentas recriam os homens.”

Marshall McLuhan

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA NA FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES: UMA REFLEXÃO NECESSÁRIA

AUTORA: RONEIDY ROSA DA SILVA SIQUEIRA
ORIENTADORA: ANA CLÁUDIA PAVÃO SILUK
Palmas/TO, 15 de dezembro de 2009.

Este trabalho consiste numa discussão teórica sobre a importância das novas tecnologias e sua influência na gestão escolar, contribuindo para integrar as dimensões administrativa e pedagógica como também para encontrar novas formas de ensinar e aprender. As reflexões destacam a figura do gestor, que assume um novo papel e amplia a responsabilidade de envolver a comunidade escolar para uma apropriação mais efetiva das tecnologias da informação e comunicação na escola, estimulando e planejando seu uso. A formação continuada também é um ponto de grande relevância para promover a atualização e reconstrução dos conhecimentos dos professores e a educação a distância, embora desafiadora por exigir de quem participa determinado perfil, é uma alternativa bastante viável para realizar esta formação por possibilitar a capacitação em serviço.

Palavras-chave: Tecnologia. Gestor escolar. Formação continuada.

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA NA FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES: UMA REFLEXÃO NECESSÁRIA

**(THE IMPORTANCE OF THE TECHNOLOGY IN THE FORMATION OF
SCHOOL MANAGERS: A REFLECTION NECESSARY)**

AUTHOR: RONEIDY ROSA DA SILVA SIQUEIRA
ADVISER: ANA CLÁUDIA PAVÃO SILUK
Palmas/TO, 15 de dezembro de 2009.

This work consists of a theoretical discussion on the importance of the new technologies and their influence in the school administration, contributing to integrate the administrative and pedagogic dimensions as well as to find new forms of to teach and to learn. The reflections detach the manager's illustration, that assumes a new paper and it enlarges the responsibility of involving the school community fo a more effective appropriation of the technologies of the information and communication in the school, stimulating and planning her use. The continuing education is also a point of great importance to promote the upgrade and reconstruction of teachers' knowledge and distance education, although challenging because it requires everyone involved to a certain profile, it is a very viable alternative to accomplish this formation by allowing the in-service capacity.

Key words: Technology. School manager. Continued Formation.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
1. CAPÍTULO I: NOVOS PARADIGMAS SOCIAIS EXIGEM NOVAS TENDÊNCIAS NA GESTÃO EDUCACIONAL.....	10
2. CAPÍTULO II: FORMAÇÃO PROFISSIONAL COMO EIXO NORTEADOR PARA INSERÇÃO DAS TECNOLOGIAS NA ESCOLA	14
3. CAPÍTULO III: APRENDER A DISTÂNCIA: UM DESAFIO NA FORMAÇÃO DO EDUCADOR	21
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
5. REFERÊNCIAS	30

INTRODUÇÃO

A educação passa por um período revolucionário, por isso mesmo, cheio de improvisos, dúvidas e esperanças. Isso é perceptível principalmente ao aproximar educação e tecnologias de informação e comunicação. Existe uma multiplicidade de idéias, conceitos, práticas e políticas misturando os improvisos com as esperanças, as dúvidas com os desejos, os sonhos com a realidade.

A prática escolar vigente sofre inúmeras mudanças no processo de incorporação das novas tecnologias, planejando estratégias para criar um contexto favorável para esta incorporação, a fim de atender às necessidades educativas.

No entanto, observando mais atentamente, é possível perceber uma grande carência de atividades didáticas referentes ao uso pedagógico das novas tecnologias. A formação inicial e continuada dos professores e gestores (dirigentes escolares) busca “alfabetizá-los” tecnologicamente não apenas para dar um novo viés a velhas práticas, mas para promover mudanças efetivas resignificando o saber fazer.

Atualmente, não é mais possível negar a necessidade de apropriação das novas tecnologias, uma vez que a sociedade exige a formação de um professor qualificado, criativo, com habilidades de manusear os recursos tecnológicos e, ao mesmo tempo, ser capaz de refletir criticamente sobre sua utilização. E à educação compete corresponder a tais exigências e cumprir com sua responsabilidade social.

As profundas transformações decorrentes da revolução tecnológica e da globalização exigem da educação uma nova atuação para um cenário social que nos leva a determinados questionamentos: como professores e alunos estão reagindo às rápidas transformações em suas vidas em função das tecnologias? Em que medida os professores têm refletido sobre a prática e recebido orientações e suporte para o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)? Quais estratégias estão sendo utilizadas pelos gestores escolares a fim de implementar as mudanças necessárias e responder às exigências dessa nova sociedade?

No processo de inserção das tecnologias na escola é necessário o envolvimento da equipe escolar, uma vez que os professores devem ter consciência dos objetivos que pretendem alcançar com os [nossos] alunos, em consonância com os anseios da comunidade e da sociedade. Ao se eximirem desta responsabilidade deixam de exercer o compromisso e papel de professores.

Diante de tal necessidade é que se propõe realizar essa discussão, através de estudos bibliográficos, com o intuito de contribuir para uma reflexão e busca de melhores resultados no ensino e aprendizagem no que se refere à utilização das novas tecnologias de informação e comunicação.

Serão abordados neste trabalho monográfico alguns pontos fundamentais para uma reflexão e aperfeiçoamento da prática pedagógica, buscando integrar as TICs no contexto escolar e assim, contribuir para a melhoria do processo de ensinar e aprender. Com isso, busca-se o desenvolvimento de se pensar estrategicamente a instituição escolar, rompendo paradigmas em todos os níveis, inventando, ousando e revendo conceitos.

O capítulo 1 abordará alguns pontos referentes à revolução tecnológica, mostrando o panorama histórico das mudanças paradigmáticas no âmbito social, econômico e educacional em função das novas tecnologias.

O ponto de reflexão do capítulo 2 será a figura do gestor escolar devido a sua importância como um dos principais responsáveis pela dinamização e condução do processo de inserção das TICs no interior da escola. Refletir-se-á também sobre a formação de professores para que possam utilizar os recursos tecnológicos em seu trabalho cotidiano, num repensar sobre sua função e responsabilidade social frente às novas exigências e transformações que a sociedade faz à escola.

O capítulo 3 tratará da educação a distância como alternativa para a democratização da educação, favorecendo a formação inicial e continuada de professores e gestores escolares.

O capítulo 4 apresenta as considerações finais acerca do estudo realizado, propondo uma reflexão constante sobre o uso das tecnologias na formação de gestores escolares.

CAPÍTULO I

NOVOS PARADIGMAS SOCIAIS EXIGEM NOVAS TENDÊNCIAS NA GESTÃO EDUCACIONAL

Os conceitos contemporâneos de gestão escolar contrariam a concepção clássica, que separava os trabalhadores em dois grupos: planejadores e executores. Esta concepção, além de dividir responsabilidades de quem as realiza, deixa claro que o sucesso ou fracasso dos resultados educacionais não é culpa de quem o executa. Isso provoca uma separação entre o trabalho administrativo e o pedagógico, onde cada um apresenta diferentes pontos de vista sobre as decisões e medidas a serem tomadas para a realização do trabalho pedagógico.

Ao contrário, a concepção moderna de gestão assume a escola como instituição social e, portanto, com funções sociais definidas, preocupada com a formação de pessoas (crianças e jovens) que atuam e interagem na sociedade. Essa concepção de gestão não pode pensar em dois grupos distintos de trabalhadores. Não pode trabalhar, por exemplo, com o gestor preocupando-se apenas com as questões administrativas enquanto professores e especialistas se ocupam das questões pedagógicas. Conforme Alonso (2004, p.1): “o trabalho administrativo somente ganha sentido a partir das atividades pedagógicas que constituem as atividades-fim, ou propósitos da organização escolar”.

Comumente os gestores escolares têm uma grande preocupação com as questões burocráticas e administrativo-financeiras e, para não se sobrecarregarem, deixam por conta dos coordenadores pedagógicos o acompanhamento do trabalho do professor, ajudando-o na tomada de decisão frente aos problemas pedagógicos apresentados. Esta atitude de certa forma tem uma herança da gestão tradicional e promove o isolamento do trabalho docente.

Existem estados como o Tocantins, por exemplo, que, preocupado com o distanciamento do diretor com as questões pedagógicas, criou a função de Diretor Administrativo Adjunto. Neste modelo de gestão, o Diretor de Unidade

continua sendo responsável pela escola em seus aspectos gerais, mas também pelas questões pedagógicas, com um cronograma para acompanhamento do trabalho do professor e o diretor administrativo adjunto trabalha em conjunto com o diretor geral, porém se preocupa com as questões administrativo-financeiras. Isso não tem denotado separação, porque o diretor adjunto não toma decisões sozinho, ao mesmo tempo ameniza a carga de responsabilidade do diretor de unidade que, em função da grande responsabilidade com a dimensão administrativa, acabava não se envolvendo tanto com a pedagógica.

Hoje, com o auxílio dos recursos disponíveis com as tecnologias, a gestão escolar entra numa nova era. Talvez isto suscite alguns questionamentos: O que a tecnologia tem a ver com o processo de gestão? Como ela pode assessorar o gestor no acompanhamento e orientação do trabalho pedagógico?

Inicialmente a tecnologia adentrou a escola para assessorar e agilizar o trabalho de secretaria, mas é possível utilizá-la (e já há quem o faça) para acompanhar tanto as atividades administrativas quanto as pedagógicas. Através de computadores ligados em rede o gestor pode obter informações necessárias e acompanhar o trabalho de todos os setores da escola, o que contribui para efetivar o compartilhamento da gestão, agilizar a comunicação, possibilitar o diálogo entre a comunidade educativa, trocar experiências interna (entre os colaboradores) e externamente (com outras escolas).

Para Alonso (2004, p. 3):

Situações como essas reduzem as distâncias entre gestores, professores, alunos, funcionários e comunidade, propiciando que todos possam atuar como sujeitos da educação, rompendo com as barreiras criadas pela hierarquia.

Na verdade, as tecnologias quando bem utilizadas, são excelentes recursos de gestão e podem interferir positivamente neste processo, encurtando distâncias, possibilitando o acompanhamento e intervenção no trabalho pedagógico a partir das informações registradas e disponibilizadas.

Diante do novo paradigma econômico (das transformações características das aceleradas mudanças no sistema econômico-social), as instituições escolares estão sendo pressionadas a repensar seu papel. Sem dúvida, todas as transformações decorrentes das inovações tecnológicas e as

mudanças no sistema de produção, influenciam na organização do trabalho, na forma de apreensão dos conhecimentos, no perfil e atuação do trabalhador, e repercutem na escola.

A revolução tecnológica trouxe mudanças que influenciaram na maneira de viver e agir das pessoas, apresentando uma sociedade com características bastante diferentes do passado, de acordo com Alonso (2003, p.27):

- a provisoriedade e incerteza dos fatos, descartando a existência de verdades absolutas;
- a competitividade acirrada, onde o mais preparado, esperto e criativo é que vence;
- a teoria só não basta; é preciso juntar o “saber” ao “fazer”, desenvolvendo habilidades capazes de resolver problemas concretos;
- a escola não é o único local que ensina, as informações são bastante acessíveis a todos em diversos locais;
- o trabalho em equipe é incentivado;
- a escola não é um local isolado, está inserida na sociedade e deve se envolver com ela.

Certamente cabe à educação a responsabilidade de formar pessoas capazes de responder positivamente às atuais exigências sociais, onde o mercado de trabalho requer profissionais empreendedores, ágeis, capazes de buscar soluções para problemas considerados complexos.

Segundo Alonso (2003, p. 28):

Problemas sociais de natureza complexa, como o desemprego estrutural, as desumanas formas de violências, a competição desenfreada, exigem habilidades especiais que são desenvolvidas a partir da capacidade de aprender a aprender, que deveria constituir o objetivo de todo trabalho pedagógico, uma vez que ela será necessária para o desenvolvimento de novas idéias e soluções.

Neste novo cenário social, a educação enfrenta o desafio da mudança, o que exige um novo olhar sobre o seu papel, função, valores, revendo o significado social da escola nos tempos atuais, comprometendo-se com a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Segundo Martínez (2004, p.95), as tecnologias por si só inseridas na educação não irão resolver os problemas educativos, mas podem contribuir para a realização de uma reforma educacional e de uma política nacional que as incorpore de forma mais responsável e segura.

A incorporação das novas tecnologias no processo educativo contribuirá para a formação de uma nova cultura e novas identidades, o que deve partir de encaminhamentos originados das instituições educacionais em todos os seus níveis.

Isso não quer dizer que há pretensão de usar as “novas tecnologias” para substituir as “antigas”. O que se pretende é tornar o processo de ensinar e aprender mais significativo e eficaz onde todos os tipos de tecnologias (novas e antigas) sejam úteis e se complementem.

Para tornar os esforços mais eficientes e assertivos, é preciso considerar que a introdução das novas tecnologias seja orientada segundo os objetivos da educação. De acordo com Martínez (2004, p. 99), para se obter bons resultados é necessário primeiro uma avaliação por parte dos professores sobre o que pretende realizar na sala de aula para depois verificar quais as tecnologias que terão impacto positivo na prática escolar e não simplesmente utilizá-las para dar a impressão de “modernidade”.

Portanto, já não se deve mais “perder tempo” na decisão de usar as tecnologias. Oportuno agora é saber porque e como utilizá-las pedagogicamente, de maneira que permitam explorar novas experiências de aprendizagem e gestão.

CAPÍTULO II

FORMAÇÃO PROFISSIONAL COMO EIXO NORTEADOR PARA INSERÇÃO DAS TECNOLOGIAS NA ESCOLA

2.1 Tecnologias na escola – E o gestor, como fica?

Quando a escola se propõe pela inserção das novas tecnologias em sua organização, o gestor tem a oportunidade de exercer um excepcional papel educativo, podendo tornar-se um agente promotor da aprendizagem no contexto educacional. Isso poderá garantir não apenas a apropriação das inovações tecnológicas, mas proporcionar o seu uso com efetiva qualidade na organização escolar.

Delineia-se um novo modelo de gestão conduzindo à reflexão sobre o perfil do gestor escolar, que amplia sua responsabilidade, exigindo um novo olhar nesses novos tempos, provocando uma análise sobre o seu papel e a tomada de consciência sobre as contribuições da tecnologia ao processo de ensino e aprendizagem.

Conforme Fonte (2004, p. 8):

Um gestor bem preparado terá condições de proporcionar a integração entre o administrativo e o pedagógico na vida escolar, utilizar as TICs para agilizar o fluxo de informações, a tomada de decisões e o acompanhamento das ações administrativas e pedagógicas da escola, de modo que poderá dar condições para estudos, discussões, decisões conjuntas e constantes reflexões sobre a prática educativa.

Sem dúvidas, o gestor da instituição poderá abrir espaços para a discussão, o trabalho coletivo, oportunizando a realização dos projetos mais viáveis, estimulando a equipe, incentivando as trocas, criando elos.

Ele precisa perceber-se como educador no processo de inserção das inovações tecnológicas na escola. Segundo Alonso (2004, p. 4): “é através do trabalho colaborativo e da formação de equipes de trabalho” que os gestores terão possibilidade de construir um ambiente estimulador para a aprendizagem dos professores. De fato, todo trabalho fluirá bem melhor e terá maior aceitação com o envolvimento dos interessados. E a aprendizagem será mais significativa na troca com o outro, numa construção conjunta e solidária.

Para uma inserção tecnológica mais consistente, é necessária uma discussão ampla sobre o aprendizado organizacional, visto que isto exige mudanças diversas, desde a verificação do que a escola possui em termos de infra-estrutura (espaços, recursos) para promover e facilitar o funcionamento das tecnologias, como a reflexão sobre como agir (práticas pedagógicas).

E as tecnologias quando bem utilizadas são excelentes recursos de comunicação, permitindo à equipe de professores compartilhar idéias, trocar experiências, aproximar pessoas.

Neste contexto, os gestores se tornam responsáveis por criar as condições necessárias para que essa interação aconteça, o que exige deles mais do que a postura de meros espectadores ou controladores da situação, mas de professores comprometidos com a condução desse processo.

Para Alonso (2004, p.4):

É necessária uma atenção especial para melhor utilização dos recursos tecnológicos na escola, de forma a que eles possam concorrer para atualizar, ampliar e dinamizar o trabalho escolar, aproximando-o das situações reais e dos desafios que serão enfrentados pelos alunos na sociedade em que vivem.

Desse ponto de vista, não é suficiente uma escola possuir diversos equipamentos tecnológicos, especialmente computadores, se os gestores desconhecem seu potencial ou não acompanham o trabalho realizado pelos professores com os alunos. Como líderes, eles precisam motivar, estimular a criatividade e oferecer oportunidades de aperfeiçoamento à equipe escolar.

Essa concepção requer do gestor a necessidade de procurar inovar sua prática, cujas origens são arraigadas pelos métodos tradicionalistas e autoritários com que fora formado para atender a uma nova era, “da informação” e uma nova sociedade, “do conhecimento”.

Do ponto de vista funcional, é preciso saber transformar a escola num espaço vivo, dinâmico, articulador e produtor de conhecimento, com um gestor que procure romper barreiras, mudar paradigmas, estimular a equipe e reconhecer a importância da tecnologia como instrumento de articulação do trabalho.

Para Moran (2003, p.161), a implantação das tecnologias no ambiente escolar contribuem para “transformar a escola em uma organização que aprende, moderniza-se e evolui mais rapidamente”.

De fato, elas ajudam no processo de mudança devido à rapidez, atualização das informações e eficiência que possuem, tanto na realização de tarefas como na articulação entre os setores, mas é preciso saber aproveitá-las, dar significado ao que veiculam, aprender a aprender e a fazer com sua utilização, resultado que para ser adquirido no contexto escolar, precisa de uma gestão eficaz, que perceba tal necessidade.

Na visão de Almeida e Alonso (2003, p. 3), a atuação do gestor como liderança da escola é essencial. Ele procura identificar as potencialidades dos recursos disponíveis para proporcionar a abertura da escola à comunidade, integrá-la aos distintos espaços de produção do saber, fazer da escola um local de produção e socialização de conhecimentos para a melhoria da vida de sua comunidade, para a resolução de suas problemáticas, para a transformação de seu contexto e das pessoas que nele atuam.

Portanto, se a inclusão das novas tecnologias representa um desafio, ao gestor cabe a difícil tarefa de “reinventar” a escola para sobreviver a essa era conhecida como “da informação”, que necessita de indivíduos, profissionais e cidadãos diferentes, capazes de transformar informação em conhecimento.

2.2 Novas tecnologias e a formação de educadores

Pensar a inserção das tecnologias na escola conduz à reflexão sobre alguns atores e aspectos fundamentais - professores, gestores e formação continuada: que dilemas elas envolvem?

Refletir a formação de professores implica considerar a importância de todos que contribuem e participam do processo desta formação tanto nas escolas onde atuam como nas universidades onde são formados.

Não basta pensar a formação inicial ou continuada de professores apenas para prepará-los a transmitir conteúdos culturalmente estabelecidos, é preciso repensar seu papel, função e responsabilidade social frente às constantes mudanças e exigências que a sociedade faz à escola.

No meio deste processo há necessidade de repensar o papel do gestor escolar como responsável pela dinamização e condução do processo educacional, viabilizando as políticas de inserção das TICs no interior da escola

de maneira a influenciar positiva e qualitativamente nos resultados de aprendizagem.

A fragilidade na formação dos professores é um fator que conduz à resistência quanto ao uso dos recursos tecnológicos, impedindo que a introdução das tecnologias na escola tenha a relevância pretendida.

Almeja-se de uma escola renovada, o que pressupõe uma mudança cultural que envolve a equipe gestora e os professores no processo de formação contínua, para exercer com maior segurança as novas responsabilidades que lhes são atribuídas na sociedade que se delineia.

Se a tecnologia está cada vez mais presente no nosso dia-a-dia, o professor precisa descobrir os efeitos pedagógicos do seu uso. Precisa entender que estas novas ferramentas de ensino interferem na sua vida, na sua formação, na sua função, e que não terá mais o mero papel de transmissor de conteúdos, pois atua em uma sociedade com alunos mais exigentes e, ao mesmo tempo, necessitados de orientação quanto à correta utilização dos meios tecnológicos. É preciso ainda entender que o conhecimento necessita ter uma construção coletiva onde ele perceba que é um mediador de conhecimentos nesse novo processo de ensinar e aprender, e que a tecnologia não é um fim em si mesma, mas um instrumento que está a serviço das finalidades pedagógicas que definem o projeto educativo.

Como co-responsáveis pela aprendizagem de seus alunos, precisam ter a oportunidade de atualizarem constantemente em relação ao uso das tecnologias nas práticas pedagógicas.

No princípio muitos professores criaram um certo temor ao pensar que seriam substituídos pela máquina. Passada a resistência inicial, muitos começaram a se perguntar como poderiam utilizar o computador como recurso didático para que suas aulas se tornassem mais dinâmicas, atraentes e capazes de facilitar a compreensão dos alunos sobre o que trabalhavam em sala. Isso significa que passaram a verificar as TICs como recursos potenciais para enriquecer suas práticas de ensino.

Muitas vezes a resistência dos professores se deve à falta de domínio da tecnologia. Estar aberto e preparar-se para usar as diferentes linguagens de cada tecnologia é um desafio para o professor e uma necessidade da escola, porque “cada tecnologia modifica algumas dimensões da nossa inter-relação

com o mundo, da percepção da realidade, da interação com o tempo e o espaço”. (MORAN, 1994, p. 3)

Outro desafio é rever e reconstruir a prática, o que requer repensar sobre o que faz, compartilhar idéias, experiências, leituras e reflexões com o outro, criando uma rede colaborativa de conhecimentos, num processo contínuo de aprender a aprender ao longo da vida, usando as tecnologias.

O professor está preparado para esse novo paradigma curricular que se delineia? Provavelmente não. No entanto, mais importante do que constatar esta realidade, é conhecer as razões deste despreparo.

Na verdade, há um despreparo não apenas do professor, mas também da escola. Para Mello (2001, p.3) isto “se dá em razão da falta de domínio dos objetos sociais do conhecimento que constituem o conteúdo do ensino e das formas de transposição didática desse conteúdo”. Neste sentido, se faz necessário um aprofundamento maior dos conhecimentos do professor bem como da sua metodologia para ensinar, a fim de que possa usar as novas tecnologias a favor da sua formação, visto que é em decorrência da sua má formação inicial, da fragilidade profissional, que o professor está “despreparado” para ensinar e aprender na atual sociedade onde tudo muda e acontece rapidamente, inclusive o conhecimento.

Para superar estas dificuldades é preciso gostar de estudar, buscar, inquietar-se com o saber, pesquisar, descobrir, querer, atualizar-se continuamente. É preciso pensar a formação continuada não apenas como um curso para aprender a usar as tecnologias, mas como oportunidade para reconstruir sua prática, rever suas teorias, reelaborar o próprio conhecimento.

Como discute Nóvoa (1999, p. 27), a formação do professor se constrói através da reflexão crítica sobre suas práticas e da reconstrução permanente de sua própria identidade e não acumulando cursos, conhecimentos e técnicas.

A sociedade hoje exige profissionais competentes, empreendedores, criativos, para um bom desempenho no mercado de trabalho. Diante desses desafios, o professor precisa estar atento a sua formação, para desenvolver habilidades que permitam uma atuação que corresponda às exigências sociais.

Assim, necessita lutar por políticas de valorização profissional que contemplem a criação de espaços de aprendizagem e de produção coletiva do

conhecimento, o que inclui tempo para estudo em serviço que promova a produção coletiva e a criação de espaços de aprendizagem.

A proposta de formação continuada para uso das tecnologias de informação e comunicação deve ser construída coletivamente e contextualizada com a realidade na qual a escola está inserida. Deve possibilitar a todos os professores o debate, a análise e reflexão sobre as inovações tecnológicas e suas implicações para os processos educativos.

Essa formação articulando a realidade da escola, o domínio das tecnologias e a prática pedagógica permite ao professor visualizar as problemáticas que o envolvem bem como a escola, o sistema educacional e a sociedade e o estimulará a buscar soluções para superação das dificuldades com a contribuição das TICs.(ALMEIDA, 2002, p. 5)

Várias iniciativas foram tomadas pelo Ministério da Educação através da Secretaria de Educação a Distância – SEED para viabilizar a formação continuada para uso das tecnologias por professores e gestores escolares, através de cursos como Gestão Escolar e Tecnologias (em parceria com a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP); Mídias na Educação (através da plataforma Eproinfo), entre outros. São oportunidades variadas de formação de professores para o uso pedagógico das TICs no ambiente escolar, o que constitui um avanço.

No entanto, outras dificuldades se apresentam relacionadas à infraestrutura das escolas (condições físicas, materiais e técnicas adequadas) e à postura dos gestores escolares (que nem sempre estão familiarizados com as tecnologias). “Daí a importância da formação de todos os profissionais que atuam na escola, fortalecendo o papel da direção na gestão das TICs e na busca de condições para o seu uso no processo de ensino e de aprendizagem”. (ALMEIDA, 2002, p. 6)

Desta forma não apenas os professores, mas os gestores escolares e seus colaboradores poderão reconstruir sua prática e repensar o seu papel frente à responsabilidade de inserção das TICs na escola. Essa tomada de consciência contribuirá para melhor articulação e gestão das tecnologias envolvendo as dimensões pedagógica e administrativa.

A criação de redes colaborativas em ambientes virtuais, também denominadas redes colaborativas de aprendizagem, podem possibilitar a busca

de alternativas para questões de interesses comuns entre os participantes, que inclui alunos, professores, especialistas e pesquisadores, os quais não têm por foco apenas o uso da tecnologia, mas a atividade humana em realização. (ALMEIDA, 2002, p. 8)

É inegável que há diversas críticas aos processos de formação continuada, presenciais e à distância – ora referentes à contextualização e aplicabilidade do que se discute, - ora pelo tempo destinado à aquisição dos conhecimentos. Mais especificamente à quantidade de tecnologias para a demanda e necessidade da comunidade escolar.

Porém, a formação continuada é o espaço propício para estabelecer contatos, adquirir embasamento teórico que ajuda a compreender melhor as ações realizadas, gerando um repensar sobre a prática e efetivando as mudanças propostas.

Isso posto, é importante refletir com o grupo quanto à necessidade pessoal e profissional de adquirir novos conhecimentos e, inicialmente, aprender com os recursos que a escola possui para depois lutar coletivamente e encontrar alternativas objetivando conseguir mais para mudar a realidade no que se refere à quantidade e uso dos recursos tecnológicos.

O mais importante, portanto, é compreender a formação continuada como um processo de busca imprescindível para incorporação das tecnologias na escola, que permita ao professor descobrir quando e como usá-las aliando aos conteúdos para transformá-las em oportunidades de ensino. E ao gestor escolar contribuir para desenvolver as condições necessárias que viabilizam mudanças na organização da escola e uma nova postura na sua atuação profissional.

CAPÍTULO III

APRENDER A DISTÂNCIA: UM DESAFIO NA FORMAÇÃO DO EDUCADOR

3.1 Educação a distância e formação profissional – tecendo comentários

Tratar da formação a distância de gestores escolares e professores é algo desafiador. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Nº 9394/96 considera a qualificação dos profissionais da educação e, em seu artigo 87, parágrafo 3º, estabelece que: “Cada município e, supletivamente, o Estado e a União deverá: (...) realizar programas de capacitação para todos os professores em exercício, utilizando também, para isto, os recursos da educação a distância.”

Assim, a Lei ampara o direito do profissional a uma qualificação adequada a fim de que este se sinta “preparado” para oferecer uma educação de qualidade que atenda aos anseios e exigências da atual sociedade. Consequentemente, para que se cumpra tal determinação, a escola deve ser um espaço que favoreça a aprendizagem, o trabalho colaborativo, crítico, aberto ao novo e comprometido com as expectativas deste novo mundo, marcado por mudanças e pela valorização do conhecimento.

Se a escola deve atender aos anseios desta sociedade na busca pela qualidade da educação, eis aí uma questão polêmica. Afinal, onde se encontra a causa do problema que gera a má qualidade? Na gestão da escola? Nas políticas educacionais (ou na falta delas)? Nos centros de formação de professores?

Porque se a escola deve mudar para atender a um novo paradigma social, também os cursos de formação de professores precisam sofrer uma transformação radical no seu currículo, objetivando colocar no mercado de trabalho profissionais que correspondam ao que se exige da escola. Uma adaptação curricular que integre estudos teóricos e práticos e, no que se refere ao uso das tecnologias, que promova a utilização das mesmas com fins pedagógicos. Considerando que o professor reproduz os métodos e as estratégias que aprendeu no período de formação, entende-se que se sua prática não é satisfatória deve-se ao curso que também não o preparou

satisfatoriamente e insatisfatório será o resultado de aprendizagem dos seus alunos.

Refletir sobre tais situações implica considerar a importância da formação continuada, que está relacionada ao desenvolvimento do profissional da educação no seu direito (e necessidade) de atualizar-se permanentemente, para acompanhar as mudanças e desempenhar bem o seu trabalho e missão de professor comprometido com o que faz.

Talvez hoje já não seja mais concebível ficar queixando ou procurando “culpado” para o fracasso da educação: da universidade, que não formou bem o professor; do professor, que não ensina bem ao aluno; do aluno, que não se interessa pelos estudos; dos pais, que não acompanham o cotidiano escolar dos filhos; da escola, que não consegue cumprir com a sua função social e não forma o aluno para atuar bem no mercado de trabalho; do governo, que não investe em políticas educacionais eficientes que possibilitem uma reforma educacional – que vai desde a estrutura física das escolas à valorização do profissional da educação. O momento agora é de agir – uma ação para a transformação – uma vez que há um forte compromisso da educação com a sociedade e é nesse espaço que o professor atua, ou seja, desenvolve sua prática educativa.

Tudo isso posto, é hora de pensar a formação dos professores não como solução para as questões elencadas, mas como alternativa para uma atuação mais segura, que contribua para minimizar o sofrimento com o impacto das mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, que exigem uma constante adaptação às novas formas de vida e de trabalho. Neste contexto, a educação a distância constitui-se numa alternativa de formação bastante viável, tanto para professores quanto para gestores escolares, principalmente pela possibilidade de capacitá-los em serviço.

Através dela é possível oferecer cursos de formação (graduação, pós-graduação) e de aperfeiçoamento a professores dos lugares mais distantes, num processo de democratização da educação, facilitado com a mediação da tecnologia.

No entanto, para que uma proposta como esta tenha sucesso os participantes precisam apresentar um perfil adequado que inclui responsabilidade, disciplina, capacidade de cooperar, de auto-avaliar, de refletir

sobre o que faz e, acima de tudo, de querer aprender para promover mudanças no âmbito escolar onde atua.

3.2 Educação a distância - uma nova maneira de lidar com o conhecimento

Discutir a educação a distância requer conhecer o que se pretende alcançar com ela: o preenchimento de lacunas na formação inicial ou o conhecimento teórico-prático? E mais: A que público se destina? Em que tempo será realizado o estudo? De que maneira? Em que espaço?

Estes aspectos devem ser considerados para que a equipe gestora viabilize a educação continuada dos professores procurando utilizar os recursos tecnológicos, incentivando a troca de conhecimentos e informações, promovendo a participação entre os participantes.

É preciso pensar a possibilidade de formação continuada a distância baseando-se num trabalho contextualizado com a realidade da escola que o professor atua, definindo junto com ele os objetivos e metas desta formação.

Estudar a distância coloca-se como alternativa mas é um grande desafio, pois esta modalidade de educação diferencia-se da que tradicionalmente estamos acostumados: com a *presença* de um professor e de colegas, mas apresenta vantagens no desenvolvimento de habilidades para aquisição do conhecimento e de estratégias da gestão.

Os ambientes virtuais, bastante utilizados na educação a distância, permitem gerenciar a participação dos alunos, o apoio e orientação dos formadores aos alunos e o processo de avaliação (ALMEIDA, 2003, p. 119). Mas tudo isso exige uma nova forma de atuar, de agir, exige persistência, determinação e competência para lidar com as tecnologias, suas linguagens e especificidades.

Ao se referir à formação de professores a distância, é preciso ressaltar alguns aspectos que tornam mais rico o processo educativo que, baseado em Gatti (2005, p.144) são:

1. Adoção de uma postura de busca permanente, por parte do professor, levando à reflexão sobre a prática.

2. Utilização de material didático e de apoio que seja auto-explicativo, com linguagem clara, que ofereça um bom conteúdo, com “informações decodificáveis” necessárias, mas que crie oportunidades de pesquisa, problematização, de construção e reconstrução dos conhecimentos.
3. Proposta curricular que apresente momentos a distância e atividades presenciais, como também uma boa tutoria, que acompanhe os participantes e os estimule a não abandonar o curso.
4. Estratégias claras e diferenciadas de avaliação do processo, que permita ao professor progredir nos estudos (provas, trabalhos, memoriais, discussões etc).
5. Utilização de diferentes meios que promovam a interatividade entre professores, tutores e participantes da educação a distância: telefone, internet, momentos presenciais, vídeo e teleconferências, oportunizando diálogo, troca de idéias, experiências entre os participantes, num espaço em que a máquina seja colocada a serviço do homem, humanizada por ele e não o contrário.

Estes aspectos são essenciais para a promoção de uma formação continuada a distância, mas é importante considerar também a organização do ambiente virtual, a facilidade de acesso, o suporte bibliográfico (biblioteca virtual ou midiateca), as informações básicas para compreensão do curso, pois são fatores que podem influenciar positivamente na apreensão dos conhecimentos pelo aprendiz, favorecendo a interação e a cultura de colaboração.

Para Almeida (2003, p. 114), “a qualidade da interação” é essencial na criação de comunidades e culturas colaborativas de aprendizagem, não importa se isso acontece presencial ou a distância. Estas interações é que fortalecem as reflexões e mudança de postura dos professores e podem ser vivenciadas na formação continuada e em serviço.

No caso da formação a distância, através da interação, professores e gestores poderão avaliar os conhecimentos que já possuem em relação às tecnologias de comunicação e identificarão a necessidade de apropriação das mesmas para melhorar sua atuação na escola, no sistema educacional e na sociedade.

Para garantir maior qualidade neste processo, a figura de professores e tutores do curso de formação tem sua importância, a fim de estimular a participação, o diálogo, o debate entre o grupo de aprendizes, tornando possível o despertar de um novo olhar sobre os fatos, aguçar a criticidade, a criatividade, a capacidade de expressar idéias.

Outro aspecto que merece atenção é que o curso proponha atividades práticas relacionadas ao estudo teórico, pois isso enriquece e torna mais interessante a formação. Porém é sempre bom que haja feedback ao cursista sobre a atividade realizada, para que possa rever e refletir sobre suas ações, o que estimula o processo de construção do conhecimento.

Para Neves (2005, p.40): “preparar um curso a distância é um trabalho ousado, abrangente e que exige muita competência profissional. Nem todas as instituições estão preparadas para isso”.

A escola também não está preparada para proporcionar com tranquilidade a formação a distância para gestores e, principalmente professores na rede estadual de ensino, no que se refere à criação de espaços e tempos escolares para realizá-la. Isso se deve ao número de máquinas disponíveis para acesso, à sobrecarga de trabalho do profissional, que não encontra tempo para a “formação em serviço” e nem sempre dispõe dos recursos necessários para realizá-la em casa.

Na verdade, a formação de gestores e professores a distância evidencia uma nova maneira de construir conhecimentos e seu planejamento é critério necessário para a efetiva qualidade dos cursos oferecidos e o alcance dos objetivos e metas propostos.

3.3 Abrindo caminhos na formação a distância de gestores escolares

A incorporação das tecnologias na escola em acordo com as transformações sociais torna visível a necessidade de que o gestor esteja habilitado para administrar a utilização das tecnologias no espaço escolar.

A formação continuada tem esta possibilidade de integrar, rever os conhecimentos, realizar a práxis pedagógica, conduzindo o gestor à compreensão de como gerenciar o uso das tecnologias. E isto se torna mais

fácil e real à medida em que gestores e comunidade escolar procuram se envolver e dar importância a este processo. Para tanto, a preocupação com a formação dos líderes (gestores e seus colaboradores) é fundamental, “fortalecendo o papel da direção na gestão das TICs e na busca de condições para o seu uso no ensino e aprendizagem, bem como na administração e na gestão escolar” (ALMEIDA, 2003, p.116).

É essencial entender que a gestão da escola não se resume na pessoa do gestor, mas é resultado da ação competente de todos que exercem função de liderança na instituição, formando uma equipe gestora comprometida com os resultados e rumos da escola, tomando parte dos processos decisórios, procurando mobilizar a equipe escolar para as possibilidades de mudanças, o que inclui a integração das tecnologias visando o sucesso na aprendizagem dos alunos e fortalecendo a gestão democrática e participativa.

Diante deste quadro, é necessário concentrar esforços para inserir gestores neste novo paradigma educacional a fim de que possam compreender como administrar o uso das tecnologias na educação.

Além das iniciativas propostas pelo governo federal, já citadas no subcapítulo anterior, o estado do Tocantins, através da Secretaria da Educação e Cultura, tem estimulado a participação da equipe gestora em cursos a distância, como:

- Gestão Escolar e Tecnologias – em parceria com a Microsoft e a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, cujo objetivo é desenvolver um trabalho de formação de gestores para uso das TICs na gestão escolar e no cotidiano da escola, bem como para apoiar e prover condições para que os professores possam incorporá-las à sua prática pedagógica.
- Gestão para o Sucesso Escolar (GSE) – em parceria com a Fundação Lemman, uma formação continuada on line com objetivo de introduzir a lógica da gestão dos resultados na prática gerencial da escola, bem como incorporar e fortalecer o uso das tecnologias em benefício da educação pública de qualidade.
- A formação de Orientadores Pedagógicos Educacionais (OPE) – também em parceria com a Fundação Lemman, com o intuito de

fortalecer o papel do Coordenador Pedagógico como apoio ao diretor na gestão pedagógica da escola e na formação de professores.

- Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (Progestão) - desenvolvido pelo Consed em parceria com as secretarias estaduais de Educação, tem o objetivo de formar lideranças escolares comprometidas com a construção de um projeto de gestão democrática da escola pública, focada no sucesso escolar dos alunos.

O diferencial na realização destes cursos é a existência de momentos presenciais onde são apresentadas atividades realizadas no âmbito das unidades escolares, o que conduz à contextualização do que se aprende e à busca de solução coletiva das situações problemas apresentadas. Outro aspecto importante é a tutoria do curso, formada por servidores da educação que trabalham nas Diretorias Regionais de Ensino (DRE) ou nos Núcleos de Tecnologias Educacionais (NTE), que se preocupam com a frequência dos cursistas, estimulam o trabalho coletivo e acompanham as atividades realizadas nas escolas, o que surte uma aprendizagem bastante significativa para aqueles que estão em formação.

A riqueza deste trabalho está em oportunizar aos gestores a vivência de situações de aprendizagem no próprio espaço em que atuam, podendo associar o conhecimento adquirido com a ação, num processo de experimentação e reflexão que gera nova ação – mais consciente e consistente.

Apesar das dificuldades enfrentadas por muitos gestores – às vezes até resistência por não terem domínio de uso das tecnologias – a formação a distância possui a vantagem de se ajustar às condições reais da escola, dando uma nova dimensão ao uso do que possui, ampliando a visão e a vontade de possuir o que daqui para frente percebe como necessário.

Portanto, para este profissional é importante estreitar relações com outros gestores, de outras realidades, trocar idéias, conhecer novas experiências com uso das tecnologias no cotidiano escolar, a fim de que estas sejam suporte para abrir caminhos em sua formação e na descoberta de novas estratégias para o exercício da liderança e envolvimento da comunidade interna e de entorno nas ações da escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca por transformações estruturais na educação requer da escola um repensar do seu papel social, dos valores e função frente ao mundo moderno, imerso em profundas e aceleradas mudanças, dentre as quais estão as tecnologias.

Isto porque as novas tecnologias ampliam as oportunidades de professores, gestores escolares e alunos serem co-autores do processo de aprender e possibilitam a interatividade, o diálogo e a busca de soluções coletivas.

Esse potencial de comunicação e interação permite ultrapassar barreiras de tempo e espaço, encurtando distâncias, criando laços entre as pessoas, estreitando relações entre a comunidade intra e extra escolar, contribuindo com a construção de um Projeto Político Pedagógico inclusivo, participativo e democrático.

Tomando por foco a qualidade dos serviços educacionais, é consenso que para acontecerem melhorias tanto no âmbito administrativo quanto pedagógico, é necessária uma gestão escolar eficiente e eficaz, capaz de buscar e promover as mudanças necessárias.

Neste cenário, a figura do gestor escolar é fator de destaque como responsável por estimular a equipe, fortalecer e modernizar a gestão e promover a inserção das tecnologias com vistas ao alcance dos objetivos educacionais.

Assim, o gestor e seus colaboradores assumem o compromisso de envolver os demais atores nas ações da escola, valorizando cada vez mais o momento do planejamento para utilização das tecnologias, levando à reflexão da prática pedagógica e despertando a consciência de que o planejamento permite a busca de soluções para os problemas e superação das dificuldades, sobretudo para adquirir bons resultados educacionais.

Cabe também ao gestor preocupar-se com a sua formação e a dos professores a fim de diminuir a resistência quanto ao manuseio das novas tecnologias, assegurando maior aproximação entre o que a escola ensina e o que a sociedade cobra. Assim, é fundamental pensar juntos sobre a

organização do tempo e espaço escolares, bem como das estratégias a serem utilizadas para promover a formação em serviço, quer presencial ou a distância, pois as mudanças que ocorrem no mundo exige profissionais mais competentes e atualizados para atuarem no mercado de trabalho.

Devido à certeza da necessidade de preparar os gestores para conviver com este novo paradigma educacional, muitas iniciativas são tomadas por parte dos Estados com relação à formação destes líderes, embora existam críticas sobre o processo de formação, principalmente no que se refere à motivação para empreender novos estudos, ao tempo disponível para sua realização em serviço bem como à quantidade de equipamentos tecnológicos muitas vezes ser insuficientes e desatualizados nas escolas.

Ainda que nem todas as condições para isso sejam as mais propícias ou ideais, as formações conseguem fazer com que os gestores sejam capazes de refletir sobre a importância pessoal e coletiva da aquisição desses conhecimentos para o exercício da função e a dinamização da gestão escolar.

A formação a distância, mesmo que desafiadora por exigir de quem participa habilidades diversas e bastante determinação sobre o que se quer alcançar, constitui-se como uma oportunidade de renovar o que se sabe, aprender sobre o que não se conhece, reconstruir o que existe e estabelecer relações entre os homens e o conhecimento mediadas pelas tecnologias. E cada gestor, cada escola, cada Estado, cada político e toda política pode contribuir para que isso aconteça da melhor maneira possível.

Em suma, este estudo apontou a importância das tecnologias como ferramentas na gestão escolar, mostrando que a sua utilização com enfoque pedagógico é capaz de transformar a maneira de ensinar e aprender.

Buscou sinalizar que, para operar as mudanças desejadas é necessário empreender esforços na formação dos profissionais, utilizando diversas estratégias que possibilitem a inovação curricular e os processos de gestão.

Concluindo, sem pretensão de esgotar o assunto ou assumir como única verdade as teorias apresentadas, almeja-se que as discussões contribuam para que a inclusão das TICs no ambiente escolar favoreçam a reflexão crítica dos fatos, mostrando que é possível desenvolver uma prática de gestão adequada aos novos tempos: democrática, inclusiva, participativa e inovadora.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. E. Bianconcini. **Gestão de Tecnologias na Escola**. Série “Tecnologia e Educação: Novos Tempos, outros Rumos” – Programa Salto para o Futuro, São Paulo: TV Escola, Setembro 2002.

_____; MORAN, José Manuel. (org.). **Integração das Tecnologias na Educação**. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria da Educação a Distância, 2005.

ALONSO, Myrtes. **Gestão escolar: revendo conceitos**. São Paulo, PUC-SP. 2004.

_____; ALMEIDA, M. E. Bianconcini. **Formação de Gestores para uma escola em transformação: a contribuição das TICs**. III Congresso Luso Brasileiro de Administração da Educação, Recife, Pernambuco, 2003.

FONTE, M. B. Galvão. **Tecnologia na Escola e formação de Gestores**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Educação: Currículo, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil, 2004.

GATTI, Bernadete A. **Critérios de qualidade**. In: ALMEIDA, M. E. Bianconcini. & MORAN, José Manuel. **Integração das Tecnologias na Educação**. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria da Educação a Distância. 2005, p. 142 a 145.

LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO – LDB. Lei nº 9.394/96. Brasília: 1996.

MELLO, Guiomar N. de. **Impacto e uso da tecnologia na educação escolar**. Janeiro de 2001. Disponível em www.namodemello.com.br/pdf/escritos/oficio/tecnologiaforpro.pdf. Acesso em 20/05/2009.

MARTÍNEZ, Jorge H. Gutiérrez. **Novas tecnologias e o desafio da educação**. In: TEDESCO, Juan Carlos. (org.). **Educação e novas tecnologias: esperança ou incerteza?** São Paulo: Cortez, 2004, p. 95 a 108.

MORAN, José Manuel. **Novas tecnologias e o re-encantamento do mundo**. 1995. Disponível em www.eca.usp.br/prof/moran/novtec.htm. Acesso em 20/04/2009.

_____. **Gestão inovadora com tecnologias**. In: VIEIRA, Alexandre Thomaz; ALMEIDA, M. E. Bianconcini de.; ALONSO, Myrtes. (org.) **Gestão Educacional e Tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003, p. 151 a 161.

NEVES, Carmem M. de Castro. **A educação a distância e a formação de professores**. In: ALMEIDA, M. E. Bianconcini. & MORAN, José Manuel. **Integração das Tecnologias na Educação**. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria da Educação a Distância. 2005, p. 136 a 141.

NÓVOA, A. **Os professores e sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, 1999.