

AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO DO GESTOR FRENTE AOS DESAFIOS TECNOLÓGICOS NO AMBIENTE ESCOLAR

OLIVEIRA, Maria Lucijane Gomes de

Mestranda em Educação Brasileira. Universidade Federal do Ceará.

E-mail: lucijane.oliveira@yahoo.com.br

SILVA NETA, Maria de Lourdes da

Doutoranda em Educação Brasileira. Universidade Estadual do Ceará.

E-mail: neta.lourdes@uece.br

MARINHO, Gabrielle Silva

Doutoranda em Educação Brasileira pela Universidade Federal do Ceará. Mestre em Educação Brasileira pela Universidade Federal do Ceará. Graduada em Pedagogia pela Faculdade Christus. E-mail: gabrielle_marinho@hotmail.br / gabrielle_marinho@ufc.br

LIMA, Marcos Antonio Martins

Doutor em Educação Brasileira pela Universidade Federal do Ceará. Professor Adjunto da Universidade Federal do Ceará. E-mail: marcos.a.lima@terra.com.br

RESUMO

A inserção das tecnologias aplicadas à educação trouxe inúmeras implicações para o processo educativo. Neste contexto, o currículo escolar também sofreu mudanças para adaptar-se aos conteúdos necessários e exigidos pela sociedade contemporânea. Partindo desse pressuposto, surge a necessidade de investigar sobre a formação do gestor escolar quanto à incorporação das tecnologias no ambiente escolar. Para tanto, a presente pesquisa objetivou avaliar a incorporação das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) no processo de formação dos gestores escolares. Quanto à metodologia do estudo trata-se de uma pesquisa de campo, aplicada, descritiva de abordagem qualitativa junto aos participantes do Curso de formação de Gestores Escolares, em nível de Pós-graduação *Latu Sensu* em Gestão Escolar, de uma Universidade Pública do Ceará. Como subsídio para identificação das categorias de análise presente no relato dos respondentes utilizou-se a ferramenta *Wordle.net*. Os resultados advindos remetem ao entendimento do papel do gestor escolar na contemporaneidade frente aos desafios tecnológicos no ambiente escolar, bem como os desafios na gestão escolar para utilização de TIC's e as possíveis contribuições do uso das TIC's no processo de aprendizagem. Os achados



do estudo indicam que é preciso investir em cursos de formação para o gestor escolar, considerando o uso de tecnologias no cenário educacional posto que o gestor escolar necessita assumir uma postura interativa, crítica, criativa, facilitadora e incentivadora, para implementar práticas pedagógicas mais democráticas com o intuito de tornar a escola um ambiente motivador e mais propício à aprendizagem.

Palavras-chave: Avaliação da Formação de Gestores. Gestão escolar. Tecnologias na educação.

ABSTRACT

The integration of technologies applied to education brought many implications to the educational process. In this context, the school curriculum has also undergone changes to adapt to the content that is necessary and required by modern society. Based on this assumption, the need arises to investigate the training of the school leader in regards to the incorporation of technology in the school environment. Therefore, the present study aimed to evaluate the incorporation of Information and Communication Technologies (ICTs) in the process of training of school leaders. As for the study's methodology, it is a field research project that is applied and descriptive with a qualitative approach. The study was conducted with the participants of the Training Course for Educational Leaders in the *Latu Senu* Postgraduate level of School Management, at a public university of Ceará. As a subsidy for the identification of the analysis categories present on the reports of the respondents, the Wordle.net tool was used. The results refer to the understanding of the role of the school leader in modern times in regard to the technological challenges in the school environment, as well as the challenges in school management relating to the use of ICTs and the possible contributions of the use of ICTs in the learning process. The study findings indicate that there is a need to invest in training courses for the school leader, considering the use of technology in the educational scenario, given that the school leader needs to take on an interactive, critical, creative, facilitative and supportive approach, to implement more democratic teaching practices in order to make the school a motivating environment and more conducive to learning.

Key-words: Assessment of Leader Training. School management. Educational technologies in education.



1 Introdução

A inserção das tecnologias aplicadas à educação trouxe inúmeras implicações para o processo educativo. Neste contexto, o currículo escolar também sofreu mudanças para adaptar-se aos conteúdos necessários e exigidos pela sociedade contemporânea. As crianças da intitulada “geração y”, já nascem mergulhas nesse mundo da informação. Sabem utilizar-se de diversos instrumentos e recursos mas, na maioria das vezes, não se têm a orientação pedagógica para esse uso.

Conforme Silva (2010, p. 22) a “geração y” significa os jovens autoconfiantes, inteligentes, alegres, agitados, informais, imediatistas, tendem a imaginar que as coisas acontecem na velocidade da internet e dos *video games*.

O mundo das tecnologias tanto pode ser considerada prejudicial como facilitadora no processo de ensino e aprendizagem. É preciso ter cuidado e saber fazer o mais adequado uso pedagógico das tecnologias. Nesse saber fazer mais adequado, o gestor tem o seu papel fundamental. Assim, os gestores tornam-se fundamentais para fazer o uso pedagógico das tecnologias, repensando em metodologias diferenciadas e que possam contribuir para uma aprendizagem significativa. Diante o exposto emergem os seguintes questionamentos: Qual é o papel do gestor escolar na contemporaneidade frente aos desafios tecnológicos no ambiente escolar? Quais os desafios na gestão escolar para utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's)? Quais as contribuições do uso das TIC's no processo de aprendizagem?

Para tanto, o objetivo desta pesquisa buscou avaliar a incorporação das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) no processo de formação do gestor. Quanto aos objetivos es-



pecíficos destacam-se: refletir sobre a gestão escolar e a formação do gestor na contemporaneidade, identificar os desafios quanto à incorporação das TIC's no processo educativo e enfatizar as contribuições do uso das TIC's no processo de aprendizagem.

Os aspectos metodológicos do estudo compreendem uma pesquisa de campo, aplicada, descritiva de abordagem qualitativa junto aos 35 (trinta e cinco) participantes do Curso de formação de Gestores Escolares, em nível de Pós-graduação *Latu Sensu* em Gestão Escolar, de uma Universidade Pública do Ceará.

Em relação ao seu desenvolvimento o artigo está estruturado em mais cinco seções, além desta introdução. A segunda seção inicia o referencial teórico no qual são aprofundados conceitos do estudo, abordando a gestão de tecnologias na escola, enfatizando a necessidade na formação do gestor para integração das tecnologias. A terceira seção aborda os aspectos metodológicos do estudo. A quarta seção apresenta os resultados e as análises e, por fim, na quinta seção são feitas as considerações finais.

2 Gestão de tecnologias na escola

Conforme Almeida (2005) a gestão de tecnologias na escola implica em articular duas concepções fundamentais nesse processo educativo, a saber: gestão e tecnologias. A conexão entre as duas concepções ocorre através das práticas escolares com o uso de tecnologias. Assim no primeiro momento é preciso refletir sobre os temas “tecnologia” e “gestão”.

De acordo com o dicionário Aurélio (2015) tecnologia significa “ciência cujo objeto é a aplicação do conhecimento técnico e científico para fins industriais e comerciais”. Almeida (2005, p.15) complementa a definição de tecnologia como “estudo do emprego de ferramentas, aparelhos, máquinas, dispositivos, ma-



térias, objetivando uma ação deliberada e análise de seus efeitos”. Assim, tecnologia passa a ser tudo que permite a resolução de problemas, ou mesmo a condução para que se possa atingir os resultados.

Conforme dicionário Houaiss (2015), etimologicamente a palavra gestão refere-se à ação de gerir, de governar ou de dirigir negócios públicos ou particulares. No contexto atual, o conceito de gestão não se reduz apenas ao fazer administrativo como mostrado no conceito acima, mas também ao fazer pedagógico.

Na concepção contemporânea, o papel do gestor é determinante no desempenho dos professores, haja vista que sua atuação como liderança da escola é fundamental. Conforme Almeida (2005, p.17):

O gestor líder é aquele que apoia a emergência de movimentos de mudança na escola e percebe nas tecnologias oportunidades para que a escola possa se desenvolver. Ele busca criar condições para a utilização de tecnologias nas práticas escolares, de forma a redimensionar seus espaços, tempos e modos de aprender, ensinar, dialogar e lidar com o conhecimento. 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.

Desta forma, o gestor deve atuar como articulador no processo de integração das tecnologias no espaço escolar. O gestor em seu papel de liderança deve saber articular entre o uso administrativo e o uso pedagógico das tecnologias. Assim, torna-se fundamental motivar junto ao corpo docente o uso das tecnologias promovendo elementos necessários para esta utilização,



seja através de recursos físicos como inserção de computadores e equipamentos tecnológicos seja proporcionando capacitação e formações aos profissionais para que estes possam contribuir de forma significativa para a melhoria da aprendizagem.

Dentre outras contribuições do gestor para uma gestão escolar transformadora e democrática, podemos citar: buscar novos conhecimentos e novas competências através de formação permanente; atuar como articulador no processo de integração das tecnologias no espaço escolar; organizar e executar trabalhos de formação docente, promovendo trocas de experiências entre os profissionais da escola, superando desafios, além de ser motivador, mediador, articulador no processo educativo (ALMEIDA, 2005).

A criação de ambientes participativos é, pois, uma condição básica para uma gestão democrática. Neste contexto, um novo paradoxo emerge e se desenvolve sobre a escola e sua gestão. Eis um novo desafio para os gestores escolar, por exigirem destes gestores novas atenções, novos conhecimentos, novas habilidades e novas atitudes necessárias para promoção da aprendizagem, repensando em práticas interativas, participativas e democráticas.

Bernini *et al* (2009) ao refletir sobre o papel do gestor escolar e aos desafios enfrentados pela gestão para utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's), identificam alguns elementos essenciais, como exemplo: o domínio das TIC's, o reconhecimento dos limites e das vantagens na criação de metodologias diferenciadas que possam contribuir para a aprendizagem escolar.

Conforme Almeida (2005, p. 18) é indiscutível o profissional que não se apropria do saber tecnológico, nem tampouco compreende as contribuições destes ao seu fazer profissional, tende a rejeitá-las. Estes desafios remetem às dimensões necessá-



rias na formação docente que Belloni (2006, p. 88-89) descreve: dimensão pedagógica, tecnológica e didática. A dimensão pedagógica compreende as atividades pedagógicas elaboradas pelo docente, a dimensão tecnológica compreende as relações entre as tecnologias e a educação e a dimensão didática, que presume entender diversas metodologias e adotar a mais adequada, permitindo a reflexão da prática docente.

Desta forma, é importante ressaltar que a utilização destas tecnologias deve ser algo pedagogicamente planejado, intencionando para uma aprendizagem colaborativa, e não o simples uso das TIC's no processo de ensino. Deve favorecer uma visão do discente como protagonista de sua própria aprendizagem, levando-o a construir novos conhecimentos, e a desenvolver habilidades e atitudes, fomentadas pela autonomia, autodeterminação e posicionamento crítico.

2.1 Necessidade na formação do gestor para integração das tecnologias

Conforme Vosgerau e Ogawa (2014) o gestor deve articular junto à comunidade escolar ações que tornem possível a integração das tecnologias no processo educativo. Assim, a utilização pedagógica das tecnologias no contexto escolar deve transcorrer pelos conteúdos escolares permitindo ir além dos muros da escola.

Os autores, Hessel e Abar (2007) complementa que em meio ao contexto atual da educação, é preciso repensar a função da escola no século XXI para além dos conteúdos, é preciso significá-la dentro de novos contextos e demandas sociais, considerando as constantes inovações tecnológicas. E, nesse contexto, o gestor tem o seu papel fundamental. Para a sua formação, portanto, são necessários repensar em novos conhecimentos, novas



competências, e novos parâmetros que possibilitem a esses profissionais atuar como articulador no processo de integração das tecnologias no espaço escolar, promovendo melhorias no processo de aprendizagem e nas atividades gerenciais.

Assim, é preciso repensar na formação dos gestores escolares a partir de uma perspectiva da sociedade da informação. Devem-se considerar, além das características de liderança, habilidades técnicas, pedagógicas e administrativas, promover a participação social crítica, criativa e reflexiva, apoiada em inovações tecnológicas (VOSGERAU; OGAWA, 2014).

3 Procedimentos metodológicos

A pesquisa se classifica como descritiva, pois “[...] tem como objetivo a descrição das características de determinada população” (GIL, 2002, p. 42). Nesse caso, objetiva analisar a importância da formação do gestor frente à incorporação das TIC’s no processo educativo.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa em estudo é classificada como estudo de campo, pois conforme Gil (2002, p. 53), essa modalidade consiste na “observação direta das atividades de grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo”.

O estudo apoia-se em uma pesquisa bibliográfica e utilizou autores que contextualizam temáticas relacionadas à formação do gestor e incorporação do uso das tecnologias na educação, Almeida (2005), Vosgerau; Ogawa (2014), Bernini (2009), Libâneo (2008), dentre outros.

Esta pesquisa tem como característica o levantamento qualitativo. Conforme Gil (2002; p. 133) esta análise é definida como uma “sequência de atividades, que envolve a redução dos



dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório”.

A coleta de dados dos 35(trinta e cinco) participantes ocorreu através da ferramenta de comunicação assíncrona fórum utilizado no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) Moodle durante a disciplina de Seminários de Inovações Educacionais Tecnologias no Curso de Especialização em Gestão Escolar desenvolvido pela universidade pública em estudo.

O fórum de discussão é um recurso no AVA que possibilita a aprendizagem através de trocas de informações, conhecimentos e experiências, ocasionados pela interação entre os estudantes, tutores e conteúdos. Esta ferramenta é assíncrona, ou seja, tutor e estudante não precisam está em tempo real para que a interação ocorra. Dias e Leite (2010) corroboram que esta ferramenta tem como proposta o diálogo e por isso é considerado um instrumento com grandes possibilidades de interações. O fórum pode ser livre ou com questões norteadoras, neste caso, as perguntas norteadoras foram as seguintes: qual é o papel do gestor escolar na contemporaneidade? Quais os desafios na gestão escolar para utilização das TIC´s? Quais contribuições do uso das TIC´s no processo de aprendizagem?

Como recurso para apresentação dos resultados, utilizaremos nuvens de palavras construído no sistema *WordleTM*, software gratuito e *on-line* (<http://www.wordle.net/>). Este é um recurso gráfico para descrever os termos mais frequentes de um determinado texto, no caso, as unidades de conteúdos, palavras-chaves da fala dos respondentes. A frequência de cada palavra é expressa conforme o tamanho da fonte, quanto maior a frequência, maior será o tamanho da letra.

Para verificar os resultados desse estudo foi utilizado o método de análise de conteúdo, ferramenta para avaliação quali-



dizagem. Inclui-se também entender e aceitar as TIC's como ferramenta importante e necessária para promover mudanças significativas no processo ensino-aprendizado, democratizar o acesso ao conhecimento tecnológico a todas as pessoas envolvidas na escola; prover ao corpo docente formação continuada para o uso pedagógico das TIC's, assim como avaliar como os alunos interagem com as tecnologias na escola (PARTICIPANTE A).

O gestor escolar tem que atuar como líder, ou seja, formar pessoas que o acompanhem em suas tarefas, bem como participem das mesmas e que estejam abertas a modificações. Desse modo, necessita ter motivação, responsabilidade, dinamismo, criatividade e capacidade de atender às necessidades mais urgentes, bem como, ter formação e proporcionar capacitação e mediação para os profissionais da escola (PARTICIPANTE B).

Deve-se ressaltar que o gestor, mal do nosso Brasil, não será o salvador da pátria, ou seja, não será o indivíduo que fará por passe de “mágica” a mudança da escola; este precisa de uma equipe compromissada e imbuída da mudança de todo o processo (PARTICIPANTE C).

De acordo com os respondentes, as TIC's são entendidas como ferramenta fundamental para promover mudanças significativas no processo ensino e aprendizado, além de democratizar o acesso ao conhecimento tecnológico às pessoas envolvidas na escola, prover ao corpo docente formação continuada para o uso pedagógico das TIC's, assim como avaliar como os estudantes interagem com as tecnologias na escola.

Além desses novos conhecimentos, o gestor precisa ter uma postura de gestor democrático, contribuindo para uma gestão participativa e transparente, onde todos os envolvidos no processo possam contribuir para a inserção e compreensão das tecnologias na escola.

A concepção democrático-participativa, conforme Libâneo (2008) a forma coletiva de tomada de decisões, é uma gestão



participativa. A partir desta concepção há um redimensionamento na função do Diretor, que deixa de ser um mero administrador para ser um mediador entre as relações administrativas e pedagógicas no âmbito da comunidade escolar. Assim, a gestão escolar passa a incluir também os coordenadores, supervisores, professores, funcionários, estudantes e pais de estudantes que constituem a comunidade escolar.

Nesta perspectiva, conforme Libâneo (2008) o gestor faz uso de sua função administrativa para conseguir resultados pedagógicos, que é a aprendizagem escolar dos educandos e numa perspectiva macro a formação de sujeitos conscientes, críticos e autônomos.

Desta forma, assim como evidenciado pelos respondentes, o papel do gestor na contemporaneidade é atuar como líder, portanto, necessita ter “motivação, responsabilidade, dinamismo, criatividade e capacidade de atender às necessidades mais urgentes, bem como, ter formação e proporcionar capacitação e mediação para os profissionais da escola”.

Em contrapartida, o participante C ressaltou que o gestor “não será o salvador da pátria, ou seja, não será o indivíduo que fará por passe de mágica a mudança da escola”. Portanto, o gestor também precisa de uma equipe compromissada, composta pelos professores, coordenadores, técnicos, estudantes, pais de estudantes, todos que compõem a gestão escolar deve ter objetivos em comum.

Em relação aos desafios vivenciados na gestão escolar com a utilização das TIC's, os respondentes indicaram como um dos desafios à precariedade na formação docente, além do distanciamento entre a teoria e prática nas disciplinas curriculares.



Figura 2 — Desafios na gestão escolar para utilização das TIC's



Fonte: Da pesquisa.

Os desafios na gestão escolar para utilização das TIC's foram identificados nas respostas dos pesquisadores, cujas principais palavras destacadas, conforme a figura 2, foram: formação, gestor, tecnologias, equipamentos, escola, mudanças, conhecimentos, inovação. Dentre as respostas, destacam-se:

Acredito que as dificuldades maiores para um gestor não estão na falta de equipamentos ou estrutura, o que compromete à inovação é a má vontade do corpo docente. Se o gestor contar com uma equipe disposta a arregaçar as mangas e encarar novos desafios o sucesso será a consequência (PARTICIPANTE D).

Promover a participação da comunidade escolar na construção do conhecimento dos alunos utilizando as tecnologias. Acredito que além da falta de estrutura na escola, falta ainda capacitação para o gestor. Acredito que um dos desafios do gestor é possuir conhecimentos específicos que muitas vezes não fez parte da sua formação (PARTICIPANTE E).

Na escola que trabalho o uso das tecnologias é dificultado tanto pela falta de informação e formação quanto pela falta de manutenção dos equipamentos. Acredito e defendo a importância do gestor nesse processo, porém acredito que não é o único agravante, há necessidade de troca dos equipamentos antigos (PARTICIPANTE F).

Conforme relatos dos respondentes, dentre as dificuldades apresentadas podemos citar a má vontade de alguns dos docentes, pois infelizmente, o comodismo é comum no nosso ambiente de trabalho. Outro respondente contribui que “é um grande desafio para o gestor envolver e promover a participação da comunidade escolar na construção do conhecimento dos alunos utilizando as tecnologias”. Complementa, ainda, que além da falta de estrutura na escola, falta ainda capacitação para o gestor e formação docente adequada para utilização das tecnologias no ambiente escolar.

Assim, como relatado pela participante F, o uso das tecnologias é dificultado pela precariedade dos equipamentos e de formação, o que é comprovado por Martino (2004, p.4) “ensinar é um desafio que, às vezes, ultrapassa as condições dos professores e as possibilidades da escola, especialmente dada às deficiências da mesma em relação à revolução informacional”, haja visto atrasos e investimentos em tecnologias digitais no ambiente escolar.

Torna-se desafiador, também, não apenas incorporar as novas tecnologias na sala de aula, mas também fazer uso pedagógico das tecnologias, contribuindo, portanto, para as práticas pedagógicas e trabalho docente. Assim, contribuindo para um aprendizado de forma significativa e colaborativa, bem como recurso pedagógico no trabalho docente.

No que se referem às contribuições do uso das TIC's no processo de aprendizagem, os respondentes relatam uma diversidade de contribuições, desde melhoria na comunicação entre estudantes, docentes e gestores até mesmo a aprendizagem significativa.



dos professores, que muitas vezes rejeitam conhecê-las e usá-las (PARTICIPANTE H).

Acredito que sua maior contribuição é incentivar o uso das tecnologias como meio facilitador do ensino e aprendizagem (PARTICIPANTE I).

A primeira contribuição é com ele mesmo: trabalhar suas competências, ousar, semelhante a um técnico preparado que leva um time a ter o sucesso através de árdua insistência. Tudo funciona com transparência. Conquistar e ser conquistável, não temer, apesar das adversidades, cuidar para gerar resultados coletivos (PARTICIPANTE J).

Como relatado pelos respondentes a formação continuada torna-se necessária para acompanhar as constantes inovações tecnológicas, haja vista que a formação inicial não contempla os limites e possibilidades da tecnologia no ambiente escolar. Deve-se investir em cursos que contribuam para a inovação do conhecimento, através do uso das tecnologias, assim, gestores mais preparados, conseguem quebrar barreiras, superando os medos e enfrentando os desafios que possa a surgir na escola.

Outro respondente reafirma que a primeira contribuição é com o próprio gestor, este deve buscar aprimoramentos e investir em suas competências necessárias para atuação de gestor eficaz. Conforme Perrenoud (2002), competência é a faculdade de mobilizar elementos, como os saberes, capacidades, informações, assim solucionando as situações- – problemas com excelência e eficácia.

Desse modo, elenca dez competências, que são: organizar e estimular situações de aprendizagem; gerar a progressão das aprendizagens; conceber e fazer com que os dispositivos de diferenciação evoluam; envolver os estudantes em suas aprendizagens e no trabalho; trabalhar em equipe; participar da gestão da escola; informar e envolver os pais; utilizar as novas tecnologias;



enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão e gerar sua própria formação contínua (PERRENOUD, 2000, p. 12).

Relatado também pelos respondentes outra contribuição do gestor está no envolvimento da equipe gestora com a comunidade escolar. Quando todos que constitui a comunidade escolar se comunicam, trocando experiências e saberes influenciam no ambiente propício à aprendizagem.

5 Considerações finais

Com vista às profundas mudanças ocasionadas pela sociedade da informação, a escola, parte integrante da sociedade, necessita repensar em práticas pedagógicas inovadoras e tecnológicas junto à sociedade. A partir do estudo, perceber-se que ainda é preciso investir em cursos de formação para o gestor escolar, considerando o novo cenário educacional, com o uso de tecnologias. Assim o papel do gestor neste contexto deve ser o mais dinâmico, deve assumir uma postura interativa, crítica, criativa, facilitadora e incentivadora.

Diante do exposto, conclui-se que o objetivo principal do presente estudo, ou seja, avaliar a formação do gestor e a incorporação das TIC's no processo educativo, na perspectiva dos estudantes do curso de Especialização em Gestão Escolar, foi alcançado, haja vista que os dados resultantes do estudo permitiram concluir que a formação continuada dos gestores e a incorporação das TIC's no processo educativo contribuem positivamente para uma aprendizagem significativa, crítica e colaborativa.

Considera-se, portanto, que é preciso repensar em práticas pedagógicas mais democráticas com o uso das TIC's, articulando as estratégias para a melhoria da comunidade escolar e, assim, tornando a escola como ambiente motivador e propício à aprendizagem.



Referências

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. Gestão de tecnologias na escola: possibilidades de uma prática democrática. *In: BRASIL. Integração de tecnologias, linguagens e representações: Boletim 05. MEC, 2005.*

AMARAL, Marco Antonio, BRITO, Gláucia. Gestão das tecnologias na Educação e formação do Gestor Escolar: tecendo a teia. *In: Congresso Internacional de Educação, 3., 2011, Ponta Grossa. Anais... Ponta Grossa: Instituto Sul Americano de Pós-graduação, Ensino e Tecnologia, 2011.*

BERNINI, Denise Simões Dupont; BOLSONI, Evandro Paulo; SOUZA, Carlos Henrique M. de, SILVA, Marcos Antonio. Nova abordagem nas práticas pedagógicas com o uso das TIC's na Educação Superior. *In: XX Simpósio Brasileiro de Informática na Educação, 2009, Florianópolis, SC. Anais... 2009.*

BELLONI, Maria Luiza. *Educação a Distância*. 4. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2006. (Coleção educação contemporânea).

DELL'ORCO, Sílvia. Criatividade, pesquisa e inovação: o caminho surpreendente da descoberta. *In: R. Educ. Prof., Rio de Janeiro, v. 36, n.1, jan./abr. 2010.*

DIAS, Rosilâna Aparecida; LEITE, Lígia Silva. *Educação a distância: da legislação ao pedagógico*. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

DICIONÁRIO AURÉLIO ON-LINE. Disponível em: <<http://dicionariodoaurelio.com/tecnologia>>. Acesso em: 5 jun. 2015.

DICIONÁRIO HOUAISS ON-LINE. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br/>>. Acesso em: 5 jun. 2015.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisas*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PERRENOUD, Philippe. *As Competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação*. Porto Alegre: Artmed, 2002.



MARTINO, Mariluci Alves. *Desafios para a gestão escolar com o uso de novas tecnologias*. São Paulo, PUC-SP, 2004. Disponível em: <http://www.eadconsultoria.com.br/matapoio/biblioteca/textos_pdf/texto05.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2015.

SILVA, Patrícia Gomes da. *Gestão de pessoas para a geração y: Quebra de Paradigmas*. (TCC – 2010). Fundação Cultural Campanha da Princesa – Faculdades Integradas Paiva de Vilhena. Curso Superior de Tecnólogo em Processos Gerenciais. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/gestao-de-pessoas-para-a-geracao-y-quebra-de-paradigmas/2800/>>. Acesso em: 17 ago. 2015.

VOSGERAU, Dilmeire; OGAWA, Mary Natsue. Necessidades na formação do gestor para integração das tecnologias: uma revisão sistemática. *In: X ANPED SUL*, Florianópolis, outubro de 2014.

