



## Uso das TDIC na gestão escolar: o caso do sistema SisLAME

### Use of TDIC in school management: the case of the SisLAME system

Carla Lima

Departamento de Educação, PUC-Rio, Brasil

#### Resumo

O objetivo deste artigo foi investigar, a partir da psicopedagogia institucional, quais os efeitos das TDIC, especificamente do sistema de gestão escolar SisLAME, na gestão das escolas e na aprendizagem do aluno. Foi utilizada a abordagem metodológica quantitativa, com aplicação de questionário para os gestores da rede pública municipal de Juiz de Fora. Conclui-se que o efeito do SisLAME para gestão foi o de padronizar a organização da escola, ofuscando as possibilidades de desenvolvimento da psicopedagogia institucional pelo gestor, como a elaboração de um diagnóstico para propor ações mais autônomas visando a qualidade e a equidade nas unidades de ensino. Palavras-chave: TDIC, gestão escolar, psicopedagogia institucional, aprendizagem discente.

#### Abstract

The purpose of this article was to investigate, from institutional psychopedagogy, the effects of TDIC, specifically the SISLAME school management system, in school management and in student learning. The quantitative methodological approach was used, with questionnaire application for the managers of the municipal public network of Juiz de Fora. It is concluded that the effect of SISLAME for management was to standardize the school organization, overshadowing the possibilities of development of institutional psychopedagogy by the manager, such as the elaboration of a diagnosis to propose more autonomous actions aiming at quality and equity in the units of teaching. Keywords: TDIC, school management, institutional psychopedagogy, student learning.

#### Introdução

No Brasil, embora a crise do Estado estivesse presente desde a década de 1970, somente nos anos de 1990, com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, lançado em 1995, é que emergem as características do modelo gerencial. Esse modelo estimulou um movimento de redefinição do papel do Estado, que deixou de ser responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento (Brasil, 1995).

Essa reforma do Estado ocasionou reformulações no campo educacional, sobretudo ao migrar de uma administração burocrática, centrada em uma

concepção autoritária, hierárquica e mais rígida, na qual as ações eram quase inteiramente ordenadas de forma para dentro e os espaços de decisão eram restritos ou inexistentes (Machado, 2000), para uma administração gerencial. Tal modelo gerencial, por sua vez, embora tenha os princípios democráticos – participação, autonomia e descentralização –, se baseia na eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos, bem como nos objetivos previamente definidos e na cobrança *a posteriori* dos resultados (Brasil, 1995). Dessa forma, a administração gerencial instituiu novas regulações no sistema educacional, ao ser “mais flexível na definição dos processos e rígida na avaliação da eficiência e eficácia dos resultados” (Barroso, 2005, p. 727).

Acompanhando essa tendência gerencialista, diversas iniciativas foram instituídas em âmbito federal, como o Programa Nacional de Informática na Educação (PROINFO), lançado em 1997, que teve como principal meta a universalização da informática educativa na rede pública de ensino por meio do acesso a computadores e laboratórios de informática. Reestruturado em 2007, o programa passou a se chamar Programa Nacional de Tecnologia Educacional (PROINFO Integrado), tendo como objetivo acelerar o processo de inclusão digital e ampliar a utilização de outras tecnologias e mídias na educação (Martins, Flores, 2015). Além da possibilidade de utilização como ferramenta de aprendizagem, proporcionando distintas formas de participação e interação, as tecnologias digitais de informação e comunicação (TDIC) também contribuem para mudanças de práticas que repercutem na organização e representação das informações por meio de múltiplas linguagens (Almeida, Silva, 2011).

A incorporação das tecnologias digitais na educação possibilitou que estados e municípios adotassem sistemas de gestão escolar, visando a melhoria da qualidade da educação e a padronização dos procedimentos administrativos e pedagógicos empreendidos nas unidades de ensino. Segundo dados do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação Básica, da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF), em 2015, 6.027 escolas e 150

municípios, distribuídos pelos estados de Minas Gerais, Acre, Piauí, Ceará e Alagoas, possuíam sistema de gestão escolar. Esses sistemas de gestão apresentam novas formas de responsabilização das unidades de ensino e, principalmente, da gestão escolar pelo desempenho discente.

Esse olhar está ancorado em inúmeras pesquisas, as quais constataram o papel essencial do gestor na organização do trabalho escolar, liderando e coordenando a rotina da unidade de ensino (Soares, Teixeira, 2006). “Dirigir uma escola implica colocar em ação os elementos do processo organizacional (planejamento, organização, avaliação) de forma integrada e articulada” (Soares, Teixeira, 2006, p. 170). Além disso, a liderança do gestor, que, embora explique “somente entre 3% e 5% da variância global de aprendizagem dos alunos entre escolas, representa 25% da variância total ao se controlar as variáveis de origem dos discentes e ao analisar apenas os fatores escolares” (Leithwood, 2009, p. 23), sendo considerado fator determinante no sucesso escolar.

Para tal, conforme observado por Teixeira (2015) é preciso compreender os “sintomas” apresentados pela escola, especialmente os relacionados ao processo de ensino-aprendizagem, com a finalidade de melhor direcionar a ação gestora. Nesse sentido, a psicopedagogia institucional pode auxiliar a “refletir e desenvolver projetos pedagógico-educacionais, enriquecendo os procedimentos em sala de aula, as avaliações e planejamentos na educação sistemática e assistemática” (Vieira, 2011, p. 12). Várias pesquisas (Teixeira, 2015; Vieira, 2011) já examinaram que a psicopedagogia institucional permite observar a instituição, ou seja, seu funcionamento, o processo de ensino aprendizagem, as ações desenvolvidas, entre outros aspectos, além possibilitar a redefinição dos procedimentos pedagógicos.

Nesse sentido, as TDIC, especificamente o sistema de gestão escolar, que abrange funcionalidades pedagógicas como mapa de desempenho discente, cadastro de projetos e aulas de reforço, etc.; e administrativas, como enturmação, controle de faltas, diário escolar dentre outros, podem contribuir para um olhar mais minucioso sobre a realidade da escola e, conseqüentemente, para a implementação da psicopedagogia institucional.

Portanto, o objetivo deste artigo é investigar, a partir da psicopedagogia institucional, quais os efeitos das TDIC, especificamente do sistema de gestão escolar na gestão das escolas e na aprendizagem do aluno.

### Metodologia

Dentre os sistemas de gestão escolar vigentes no Brasil, foi escolhido o SisLAME, sistema de informações estruturado em rede com dados e elementos sobre aspectos determinados do processo educativo e da gestão escolar (CAED, 2015). A seleção para este sistema foi realizada a partir de dois critérios: (i) tempo de funcionamento; (ii) existência de funcionalidades que atendem igualmente as

dimensões pedagógica e administrativa da escola. O município analisado está localizado no estado de Minas Gerais. A cidade, Juiz de Fora, utiliza, desde 2004, o sistema de gestão escolar.

A abordagem metodológica utilizada é a quantitativa, com aplicação de questionários. No período entre março e abril de 2017 foram enviados *e-mails* contendo um *link* de acesso ao questionário e realizados contatos telefônicos com o intuito de impulsionar as respostas ao instrumento. Além disso, foi realizada aplicação presencial do questionário nas 98 escolas da rede municipal de Juiz de Fora cadastradas no SisLAME.

A amostra final apresentou 34 respostas de gestores escolares. Para a operacionalização dos cálculos estatísticos, foi utilizado o *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*: na consecução do perfil dos gestores e na análise de utilização do SisLAME na gestão da escola. Em seguida foram realizadas análises desses dados a partir da aprendizagem dos alunos.

### Perfil dos gestores das escolas da rede municipal de Juiz de Fora

Os dados dos 34 questionários de diretor mostram que 88,8% dos respondentes ocupam o cargo de gestor e apenas 11,11% de vice, sendo que 75% são do sexo feminino. No que se refere à idade, 11,1% têm entre 30 e 39 anos, 63,8% está na faixa etária de 40 a 49 anos, 19,4% têm entre 50 e 54 anos, 5,5% têm acima de 55 anos. Apenas 19,4% têm menos de 10 anos de experiência como docente.

O total de 94% dos entrevistados participou de eleição para o cargo, sendo que a maioria dos diretores é da cor branca, 66,6%, ou pardo, 27,7%. No que se refere a dados sobre a formação profissional, os diretores da rede municipal de Juiz de Fora são formados em Pedagogia, 44,4%, seguido de Letras, 16,6%, Matemática, 2,7%, Outras Licenciaturas, 6%, Normal Superior, 8,3% e ou em Outras Áreas, 11,1%. Outro aspecto que chama a atenção no que tange a formação é que aproximadamente 90% têm curso de pós-graduação, sendo 58,3% de especialistas, 25% de mestres e 8,3% de doutores. Além disso, 97% estão na função de direção a menos de dez anos. Os mestres e doutores são os que têm menos tempo na função de gestor e há uma significativa rotatividade de profissionais na função de gestor, pois os maiores percentuais estão na casa de até dez anos.

Em relação à escola, em torno de 60% se sente totalmente satisfeito, 75% gratificado, 86,1% respeitado, enquanto 44,4% se sentem totalmente valorizado.

### A utilização do sistema pelos gestores escolares e o desempenho discente

No que diz respeito ao SisLAME, 61,1% afirmam ter aprendido a usar o sistema com a equipe da secretaria da escola em que atualmente atuam como gestor, 16,6% com treinamento ministrado pela Secretaria Municipal de Educação de Juiz de fora,

5,5% sozinho e 16,6% afirmam não ter aprendido a usar o sistema. No entanto, em relação à frequência de utilização dos dados do SiLAME, 55% não usa o sistema para buscar indício sobre o desempenho discente, conversar com os professores sobre os alunos e apresentar alguma ação para redução das taxas de reprovação.

Além disso, as questões que versam sobre discutir o desempenho dos estudantes em reuniões pedagógicas, propor estratégias para melhorar a aprendizagem, tomar decisões sobre aspectos administrativos e pedagógicos, redução da taxa de abandono e investigar a causa do baixo desempenho dos alunos, a opção Nunca está em torno de 40%, sendo a alternativa com maior percentual de respostas. Como exemplo podemos citar a questão “Investigar as causas do baixo desempenho discente”, 44,4% dos gestores afirmam nunca utilizar o sistema para tal atividade, 25% de 3 a 4 vezes ao ano, 25% mensalmente e 2,78% semanalmente. Portanto, fica a hipótese de que, no cotidiano da escola, o sistema é mais utilizado para os aspectos administrativos do que para o pedagógico.

Esses dados evidenciam que, embora o SisLAME apresente dados educacionais que podem auxiliar a compreender o baixo desempenho dos discentes, os gestores escolares não reconhecem essa tecnologia como fonte de informação pedagógica. Além disso, esses dados sugerem que a psicopedagogia institucional, no contexto dessas escolas, pouco tem sido utilizada para identificar as necessidades dos alunos, a melhor forma de aprendizagem dos discentes e, conseqüentemente, o trabalho desenvolvido pelos docentes. Afinal, como observado por Teixeira (2015) o “trabalho psicopedagógico institucional é realizado com base na análise das redes de relações que se estabelecem em instituições que atuam, direta ou indiretamente, em processos de ensino e aprendizagem” (Teixeira, 2015, p. 35106).

Em contrapartida, nas questões sobre os aspectos administrativos, ou seja, mais voltados para a organização da escola, constata-se um resultado diferente, como explicitado na questão que busca averiguar se o SisLAME é utilizado para “Auxiliar na Gestão da Escola”, 33,3% dos gestores afirmam realizar essa atividade de 3 a 4 vezes ao ano, 30,5% mensalmente, 13,8% semanalmente e nunca 19,4%. Embora o aspecto administrativo da gestão seja essencial para o bom funcionamento da escola, além de contribuir para a psicopedagogia institucional, ele deve ser realizado de forma conjunta com a gestão pedagógica, o que não está acontecendo.

Essa forma de utilização do sistema que foca nos aspectos administrativos em detrimento do pedagógico, deixa a hipótese de que o gestor se preocupa mais com a organização da escola, deixando a cargo de outros profissionais a parte pedagógica. Soma-se a isso o fato de muitas metas e objetivos educacionais serem impostos pelos órgãos oficiais, deixando pouca margem de ação autônoma para os gestores escolares. Talvez por isso não se tenha um uso efetivo do SisLAME na aprendizagem

dos alunos, já que, por mais que a escola saiba quais são as dificuldades de aprendizagem dos discentes e as necessidades de melhorias na autonomia da própria escola, seu foco principal é manter os resultados. Sobra então pouco espaço para tentar recuperar os alunos com dificuldade de aprendizagem.

As avaliações em larga escala de 2015, como o Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública (SIMAVE), aplicadas aos alunos da rede pública de Minas Gerais; a Prova Brasil 2015, aplicada aos alunos do 5º e 9º anos da rede pública brasileira, e o Censo Escolar do mesmo ano, respondido pelas escolas, apontam que, nas 34 unidades de ensino de Juiz de Fora, a média da distorção idade-série é de 8%. Nessas escolas apenas 44% dos discentes do 5º ano e 38% dos alunos do 9º ano apresentam habilidades e competências adequadas em Língua Portuguesa para a série cursada. Em matemática há um decréscimo nos percentuais, pois somente 28% no 5º ano e 20% no 9º ano possuem as habilidades e competências compatíveis com a série cursada. Ou seja, a realização da psicopedagogia institucional a partir dos dados do SisLAME poderia ajudar a melhorar o processo de ensino aprendizagem e o desempenho discente nas avaliações em larga escala.

Embora o SisLAME, na percepção dos gestores, seja um instrumento que auxilia na organização da escola, ele proporciona um movimento de recentralização das normas e regras advindas da Secretaria Municipal de Educação de Juiz de Fora a serem atendidas pelas unidade de ensino, que acabam padronizando o trabalho e ofuscando as possibilidades da psicopedagogia institucional. O efeito do sistema para a gestão escolar é ser uma ferramenta de controle e vigilância que instaura uma nova regulação no sistema de ensino.

A parte pedagógica do sistema não é utilizada para analisar os dados de desempenho e rendimento dos estudantes, isto é, aspectos voltados para o processo de ensino aprendizagem, a psicopedagogia institucional não é exercida pelo gestor, vez que ele não realiza, com os dados do SisLAME, um diagnóstico macro da escola que possibilitaria propor ações e estratégias pedagógicas visando assegurar a qualidade e a equidade no sistema de ensino municipal de Juiz de Fora.

É preciso observar também o fato de os dados educacionais das 34 escolas analisadas apontarem um desempenho discente aquém do esperado, que poderia ser revertido com o diálogo, dos agentes escolares, pautado na alteridade, aperfeiçoamento da mediação entre discentes e docentes e na busca por práticas educacionais que sejam mais condizentes com a realidade e rendimento dos alunos. Dessa forma, por meio da psicopedagogia institucional o gestor estaria atento às diversas possibilidades de construção do conhecimento e apto a valorizar o imenso universo de informações que SisLAME disponibiliza.

### Considerações Finais

O SisLAME é um instrumento de gestão que incorpora as normas e regras educacionais vigentes em funcionalidades que impõem determinadas práticas e comportamentos, apoiando administrativamente a escola. Entretanto, seu uso pouco está contribuindo para a psicopedagogia institucional, particularmente para o exercício de uma gestão consciente, que trabalhe em prol de elevar o desempenho dos estudantes.

Neste caso, ao invés de ter um papel de catalisadora de mudanças, a TDIC, por meio do sistema de gestão escolar, têm reforçado a recentralização das decisões e ações, em detrimento do monitoramento do rendimento discente e orientação do trabalho docente, ou seja, da gestão pedagógica da escola e psicopedagogia institucional com foco no ensino.

### Agradecimentos

Financiamento: CNPq

### Referências

- Almeida, Maria Elizabeth B. De e SILVA, Maria da Graça Moreira da. Currículo, tecnologia e cultura digital: espaços e tempos de web currículo. Revista e-curriculum, São Paulo, v.7 n.1 Abril/2011
- Barroso, João. O Estado, a educação e a regulação das políticas públicas. Educação & Sociedade, Campinas - SP, v. 26, n. 92, pp. 725-751, out. 2005.
- Brasil. Plano Diretor Plano Diretor da Reforma da Reforma do Aparelho do Estado. Presidência da República. Brasília, 1995 (Seções 1 a 5).
- Caed. Revista Uma rede a favor da qualidade da educação pública: juntos no direito de aprender. Juiz de Fora - MG: Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, 2008.
- Leithwood, K. ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago: Salesianos Impresores, 2009.
- Machado. Maria Aglaê de Medeiros. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. Revista Em Aberto. V. 17. Nº 72, p. 97-112. Fev/Jun. 2000
- Martins, Ronei Ximenes; Flores, Vânia de Fátima. A implementação do Programa Nacional de Tecnologia Educacional (Proinfo): revelações de pesquisas realizadas no Brasil entre 2007 e 2011. Revista Brasileira Estudos Pedagógicos. (Online). Brasília, v. 96, n.242. P. 112-128, jan./abr. 2015.
- Piedade, João; Pedro, Neuza. Tecnologias digitais na gestão escolar: práticas, proficiência e necessidades de formação dos diretores escolares em Portugal. Revista Portuguesa de Educação, 2014, 27(2), pp. 109-133, CIED – Universidade do Minho.
- Soares, Tufi Machado; Teixeira, Lúcia Helena G. Efeito do Perfil do Diretor na Gestão Escolar sobre a proficiência do aluno. Estudos em Avaliação Educacional, São Paulo, v. 17, n. 34, pp.155-186, mai./ago. 2006.
- Vieira, Dulce. O papel da psicopedagogia frente as dificuldade de aprendizagem. Disponível em: <http://tconline.utp.br/2011/05/app-frente-as-dific-de-aprendizagem.pdf> Acessado em: 13/03/2017.
- Teixeira, Carolina Terribile. A atuação psicopedagógica na instituição escolar em colaboração a gestão educacional. Disponível em: [http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2015/20002\\_9371.pdf](http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2015/20002_9371.pdf) Acessado em: 15/03/2017.