GESTAO EDUCACIONAL E PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE DOCENTES – DESAFIOS DA DEMOCRATIZAÇÃO E INOVAÇÃO

Carmenisia Jacobina Aires
Universidade de Brasilia/ Faculdade de Educação
jacob@unb.br

RESUMO

O texto aborda aexperiência de gestão democrática, em rede, adotada no programa de formação de professores em exercício, realizado em parceria entre a Faculdade de Educação da Universidade de Brasília e a Secretaria de Educação do Estado do Acre.Considera que o modelo de gestão adotado tem caráter inovador, face o uso dastecnologias na implementação da gestão democrática. Esta adquire estatuto legal com a aprovação da Constituição de 1988, sendo distinguida como princípio do ensino. Por outra parte, a sociedade contemporânea experimenta avanços tecnológicos interferindo, dentre os diversos âmbitossocietaisnas instituições e sua gestão. Assim este trabalhoobjetiva analisar a gestão com tecnologias, potencializada pela rede Internet, procurando identificar se os processos adotados propiciam o exercício da gestão democrática,buscando identificar a configuração de um novo paradigma de gestão.

Palavras-chaves: Gestão democrática; tecnologias; Rede.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho, teve como objeto de estudo a gestão de um programa de formação, especificamente do curso Pedagogia a Distância – PEDEaD (graduação) e de Formação de Professores para Educação online - ESPEaD (especialização) realizado em parceria entre a Universidade de Brasilia/Faculdade de Educação e Secretaria de Educação do Estado do Acre. Tendo como eixo condutor as transformações experimentadas pelas modernas sociedades em virtude, não determinante, dos avanços tecnológicos e o modo como esses impactam e interferem na gestão das organizações, particularmente nas educacionais, o objetivo foi o de verificar se os processos adotados propiciaram o desenvolvimento da gestão democrática, numa perspectiva inovadora e de constituição do paradigma de gestão em rede.

O interesse por esse estudo decorreu da participação efetiva no programa de formação e da observação acerca das ações do programa. Haja vista que a gestão, mediada pelas tecnologias, superou as barreiras geográficas considerando que a coordenação geral

estava localizada em Brasília, em constante articulação e dialogo com os diversos atores, de modo especial com a coordenação intermediária situada no Estado do Acre. O desafio foi o de analisar se ocorreu a gestão democrática e em rede, mediante o uso das tecnologias, visto que o fato de realizar um curso a distância e em rede não garante a prática de princípios democráticos.

Para tanto, abordamos as mudanças na sociedade contemporânea fruto da evolução das tecnologias, a introdução destas na escola, principalmente os reflexos na gestão. Destacamos o estudo da gestão democrática, dado o lugar que ocupa no campo das políticas e ações educacionais, mediante seu reconhecimento como um dos princípios do ensino com a promulgação da Constituição Federal de 1988 - CF/88 e da Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 – LDB/96.

O desenvolvimento desses conteúdos estimulou focar na estrutura e no próprio modelo de gestão do programa para analisar, na prática, a articulação e integração entre gestão e tecnologias, visto que a oferta do curso, na modalidade a distancia demandava, necessariamente, o uso de recursos tecnológicos para mediar a comunicação entre os atores envolvidos no processo. Assim, a partir das concepções teóricas abordadas, do modelo de gestão e da prática vivenciada pelos atores, buscamos analisar os diálogos entre os atores que atuavam na gestão, de modo a identificar se os processos adotados propiciaram o exercício da gestão democrática, mediada pelas tecnologias.

Finalmente realizamos a analise da gestão do programa, com o uso de tecnologias e com base no principio da gestão democrática, fazendo recorte dos diálogos ocorridos no fórum de discussão, no âmbito da sala de coordenação.

Verificamos que a gestão praticada, no âmbito do programa, propiciou a mediação entre os diversos atores no exercício de suas distintas funções, bem como favoreceu o estabelecimento de diálogos, a construção de deliberações e a tomada de decisão de modo colaborativo. Destacamos a ação dos atores envolvidos no programa, o modelo de gestão adotado, as condições de oferta do curso no âmbito das instituições envolvidas e as repercussões na prática destes profissionais.

SOCIEDADE, GESTÃO E TECNOLOGIAS

A globalização e as transformações em curso nas sociedades modernas adquiriram, nos últimos anos, papel relevante e substantivo, ocasionando mudanças de natureza e amplitude distintas. Tais mudanças incidem sobre a produção, o trabalho, o comercio, o dinheiro e a identidade das pessoas, entre outros, configurando um novo espaço de interação entre os seres humanos.

A integração dos meios de comunicação e sua interatividade potencial estão mudando nossa cultura. Se de um lado a população, geralmente pressionada por uma lógica de mercado, é compelida a adaptar-se a novos modos de viver, em decorrência das Tecnologias da Informação e Comunicação - TIC que afetam direta, ou indiretamente, a vida cotidiana, por outro, precisa assumir usos e relacionamentos, em beneficio próprio. Para Ramonet (1997) o uso das tecnologias acarreta relação de reciprocidade, ou seja, tanto somos influenciados por sua ação, como podemos transformá-las quando elegemos o tipo de uso. Esse movimento desvenda a subjetividade humana, pois a escolha de uma tecnologia expressa autonomia e nega a neutralidade que, por vezes, lhe querem atribuir. As transformações tecnológicas alcançam dimensões históricas através da integração de vários modos de comunicação em rede, interativa, que se caracteriza por seu alcance global.

Na sociedade contemporânea, a rede se identifica com o computador que promove um tipo de morfología, distintos usos e funcionamento, ou seja, uma nova e destacada morfología social. Esta decorre dos avanços tecnológicos, resultando novas lógicas organizacionais que coloca em confronto o modo ainda hoje utilizado, para organizar e administrar as instituições, baseado na hierarquia e modelos verticais.

É importante destacar que as redes são tecidas e formadas por atores sociais e, portanto, possuem conteúdos e características próprias, entre as quais podem ser mencionadas as redes sociais, as redes de aprendizagem, redes de solidariedade, etc. De modo

aparentemente simples Castells (2001) conceitua rede como *um conjunto de nós interconectados.* O autor também afirma que, em virtude de sua flexibilidade e adaptabilidade, as redes se constituem em ferramentas organizativas e essas características são fundamentais para que possam sobreviver e prosperar num ambiente que muda velozmente. As redes contém elementos relativos à sua estruturação (os nós e as tramas), funcionalidade (os tipos de conexão) e configuração (local o global e a conectividade em torno das diversas escalas espaciais). No entanto, a compreensão das relações, ou melhor, a complexidade das interações figuram como sua questão central.

Em essência, todas as redes – seja de computadores, pessoas ou empresas são fruto de uma intrincada rede de relações, independente dos conteúdos e interesses que motivam sua formação. Portanto, não devem ser pensadas e reduzidas a computadores conectados, senão como mediação entre pessoas, posto que o impacto que provoca, não se deve ao aspecto técnico, mas humano. Pode-se dizer que existe uma rede quando estão envolvidos um componente humano, que se comunica com um componente tecnológico e com um componente administrativo. A lógica da rede não depende somente do meio, mas das mensagens que cada um desses componentes será capaz de produzir. Além disso, sua lógica reside na finalidade para a qual foi criada e nas formas de organização que suscita.

Mance (1999) destaca o aspecto democrático da rede para combater os efeitos da globalização. Para o autor, a rede tem uma idéia elementar bastante simples, pois trata-se de uma articulação entre diversas unidades que, através de certos vínculos, intercambiam elementos entre si, fortalecendo-se recíprocamente. Esses, podem multiplicar-se em novas unidades, que, por sua vez, fortalecem todo o conjunto, na medida em que são fortalecidas por ele, permitindo-lhe expandir-se a novas unidades o manter-se em equilibrio sustentável.

Ainda segundo Mance (1999), a ampla difusão, utilização e emprego atual da rede revelam dimensões associadas ao surgimento de novas lógicas e padres organizacionais emergentes pois ao possuir uma dupla face – estratégica e de solidariedade – tem sido usada como metáfora pelos atores coletivos para idealizar um formato democrático de

organização. Assume, desse modo, que as relações ínter-organizativas não deverão caracterizar-se pela centralização, hierarquia do poder e relações verticais entre os atores. Por fim, considera que o conceito de rede é o que requer maior importância, compreensão e aplicação. Nesse sentido, as TIC possuem um papel chave tanto para sua existência, como para seu funcionamento. Igualmente as TIC são parte integrante da organização e das redes pois *"as estratégias, os criterios operacionais e as formulas organizacionais tem de ser pensadas, conjunta e integradamente com a estratégia de uso das TIC"* (Nadal, 2005:22). Corroborando com o autor, cumpre lembrar as posições de Freire (1984): "tecnologías a serviço de quem?" e Castells (1997): "tecnologías sim, mas para que?", com as quais também concordamos, sobre o uso político e estratégico das tecnologías para alcance de objetivos previamente estabelecidos.

GESTÃO DEMOCRÁTICA – LEGISLAÇÃO, PRINCÍPIOS E REALIDADE

Para além de numerosas transformações, a *sociedade rede* exige também uma nova forma de administração. O modelo até então praticado já não vem satisfazendo visto que os pressupostos da rede demandam modelo democrático, flexível e colaborativo. Significa dizer que uma nova organização, um novo espaço, uma nova concepção de tempo e de gestão são exigidos, pois a inserção das TIC, embora não determinante, ocasionou mudanças metodológicas e estruturais nas sociedades. Surge um novo estilo de relacionamento que suscita interação e não admite mais a passividade do sujeito e aceitação total de estruturas rígidas e inflexíveis.

Segundo Ferreira (2004) necessitamos repensar e construir um novo significado para a gestão da educação frente a cultura globalizada, assumindo compromissos com a justiça social e a construção humana. Os desafios da inserção das tecnologias nas instituições educacionais estão relacionados, especialmente, à gestão que assegure autonomia e garanta tomadas de decisão mais ágeis na celeridade requerida pelas redes. Torna-se difícil, por exemplo, desenvolver um modelo de ensino com o uso da rede Internet em instituição, ou entre instituições que adotem processo decisório centralizado, pois a lógica da Sociedade Rede é baseada no compartilhamento, na

colaboração e na participação integrada entre pessoas e instituições que supõe a concepção de gestão democrática.

A gestão democrática, fruto das lutas políticas nos anos 80, ganhou destaque político social e legal com a promulgação da CF/88 e com a aprovação da nova LDB 9394/96. Esses instrumentos legais dão sustentação à nova proposta de gestão, cujo nome definidor - democracia - era incipiente naquele período de mudanças significativas no Estado brasileiro e, embora representem conquistas essenciais, é importante salientar que eles, por si só, não garantem uma gestão democrática. Esta se distingue pelos princípios fundantes sob os quais estão pautadas sua concepção e prática.

Em primeiro lugar destaca-se a **participação** como uma ação em prol de interesses e objetivos de uma coletividade. Requer dos atores envolvidos, o conhecimento do objeto da ação participativo sendo, para isto, imprescindível o diálogo e a convivência humana em função do alcance do seu projeto educativo. Ou seja, ter informação do objeto da ação participativa dá sustentação para o envolvimento na tomada, na implementação e na avaliação de decisões. Assim, o desempenho da organização é resultante da participação de todos, nos diferentes níveis e fases do processo decisório, exigindo mudança na cultura organizacional.

Outro principio, a **descentralização** é referenciado pela divisão e compartilhamento do poder e de ações entre atores e instancias administrativas. Implica a superação do centralismo e da burocracia nas esferas da administração, de modo a alcançar níveis de autonomia para implementar políticas educacionais conforme realidade e necessidades institucionais. A descentralização tende a uma maior unidade de ação entre as distintas instancias institucionais, demandando reorganização dos espaços de atuação, das atribuições em diferentes instancias decisórias mediante novos processos e instrumentos de parceria e controle.

Por sua vez, a **autonomia** é compreendida na perspectiva emancipadora, em oposição à uniformização. Supõe assumir, coletivamente, novos modos de planejar, organizar e avaliar o trabalho institucional a partir de uma realidade para o atendimento de suas

demandas básicas. A instituição assume o centro das decisões, buscando traçar seus rumos, criar seus caminhos, considerando as diretrizes gerais emanadas das políticas governamentais educacionais. Assim, deve voltar-se para o atendimento da realidade local, buscando preservar sua singularidade na diversidade do contexto macro social deve rever-se e fortalecer-se com relação a seus papeis e funções, assumindo maior responsabilidade perante a sociedade.

O reconhecimento desses princípios não significa a pronta aplicabilidade, mas uma conquista, construção dinâmica e processual que resultará na democratização das relações envolvendo pessoas, nas organizações, resultando um efetivo exercício democrático.

O PROGRAMA PEDEAD – CONCEPÇÃO E MODELO DE GESTÃO

A parceria entre a UnB/Faculdade de Educação - FE e a Secretaria de Educação do Estado do Acre- SEE/AC resultou num programa de formação, estruturado para oferta, concomitante, de dois cursos. O PEDEaD, em nivel de graduação, destinado a professores em exercício na educação infantil e séries iniciais do ensino fundamental e o ESPEaD, em nivel de pós-graduação latu senso destinado aos professores do quadro docente da SEE/AC, com licenciatura plena que exerceram a função de tutor. Assim, os professores, já licenciados, da SEE/AC, ao mesmo tempo em que faziam sua formação em nível de especialização, atuavam como tutores/mediadores no curso de graduação. Além disso, o programa de formação contou com a chancela da Cátedra UNESCO de Educação a Distância e ambos os cursos - graduação e pós-graduação (lato sensu) foram desenvolvidos na modalidade a distancia.

A proposta do Curso foi elaborada pela Faculdade de Educação, igualmente responsável por sua oferta, bem como pela articulação político e institucional, respondendo também, pela elaboração dos materiais didáticos e instrucionais, bem como pela avaliação do Curso e pelo acompanhamento e desempenho acadêmico dos estudantes. Por sua vez, a Secretaria de Educação do Estado do Acre assumiu a responsabilidade pela coordenação intermediária, acompanhamento das atividades

presenciais e funcionamento dos Polos. Estes, além de serem o espaço de realização das atividades presenciais do curso, constituíram local privilegiado de acesso dos estudantes e mediadores aos equipamentos tecnológicos. De acordo com o projeto do Curso[1] a proposta curricular tem como eixo transversal a educação e cidadania, com seis eixos integradores dos conteúdos, para promover a ampla construção do conhecimento. O projeto contempla, também, três áreas básicas do processo educativo, estreitamente relacionadas entre si, para subsidiar a prática pedagógica do aluno/professor: Organização do trabalho pedagógico, Organização do Processo Educativo, Organização do Processo Social.

Para mediar o processo educativo o programa de formação apresenta uma concepção e modelo de gestão no qual, diversos atores envolvidos na rede de formação e de gestão, assumem funções especificas. Atuaram, conjuntamente, para o desenvolvimento do projeto, em ações articuladas, integrando, em termos de território e demandas, o Distrito Federal e diversas localidades do Estado do Acre. O contato entre eles foi mediado pelas tecnologias, visto que, enfrentavam limites geográficos para constantes contatos pessoais e presencias.

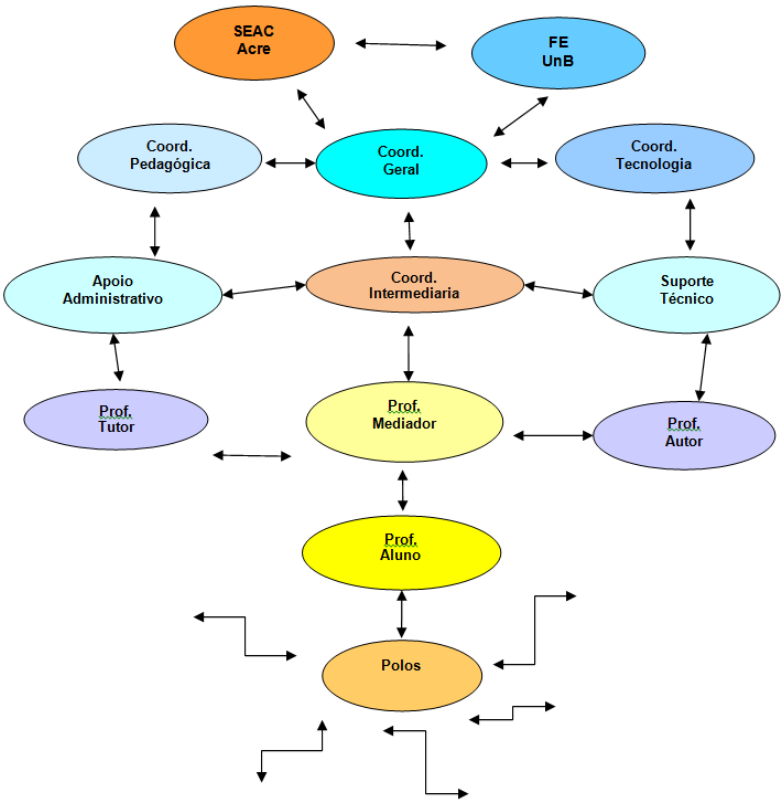
De modo sintético, cada ator, ou grupo de atores, desenvolveu atividades de acordo com as funções de gestão, assim especificadas: *Coordenação Geral/CG*- Direção/Professores da FE/UnB, responsável pela organização, implantação e acompanhamento do projeto e sua articulação político institucional; *Coordenação Intermediaria/CI*- Professores da SEE/AC, responsável por acompanhar as atividades do projeto garantindo seu desenvolvimento pelos professores-alunos tanto nos pólos, como nas escolas que atuavam; *Coordenação Pedagógica/CP*- Faculdade de Educação planejamento de encontros, produção de materiais, planejamento e coordenação formação continuada dos atores envolvidos no projeto; *Coordenação de Tecnologia/CT*- Professor FE responsável pelo funcionamento do ambiente de aprendizagem Moodle. Apoiada pelo suporte técnico orientava a equipe no tocante ao uso dos recursos tecnológicos; *Professor Mediador/PM*– Professor da SEE/AC responsável pela mediação do processo

[1] Consultar Projeto na página virtual http://www.fe.unb.br/

de ensino aprendizagem junto ao professor-aluno; *Professor Autor/PA*- Professor convidado para elaborar os módulos, responsáveis pelo acompanhamento e operacionalização dos mesmos; *Professor Tutor/PT*- Professor convidado para ministrar o curso de Especialização, função, em geral, assumida pelo professor autor; *Professor-aluno/PAL* – Professor da rede pública de ensino estadual e municipal do Estado do Acre, em exercício na Educação Básica infantil e anos iniciais do Ensino Fundamental, portadores de habilitação em Magistério.

A maior parte dos contatos e tomadas de decisão ocorreram no âmbito de fórum de discussão, na "Sala de coordenação". Nesse espaço eram registrados os contatos tanto telefônicos, como por email, *Web* conferência, assim como se constituiu no espaço privilegiado de interação e discussão entre os atores. A rede de comunicação não se restringia a esse espaço que foi o escolhido para nossa análise. O desenho a seguir apresenta atores/funções na rede de formação e de gestão.

MODELO DE GESTÃOPEDEaD



Como pode ser visto, no desenho e funções especificadas, este modelo de gestão, incluindo diversos atores que desempenham ações definidas, demanda um constante diálogo e interação visto que ao serem realizadas por cada um impacta no conjunto das ações dos atores como um todo.

Resulta, desse modo, uma rede de formação apoiada em modelo de gestão em rede, mediada pelas tecnologias, cujo desafio é o de se exercitar o processo democrático *que supõe a conjugação de responsabilidades coletivas e posições individuais, obtidas mediante a integração de três princípios: principio da participação (cidadania ativa), principio da implicação (responsabilidade compartilhada) e principio da autonomia (vontade própria) (AIRES, 2009:37),* conforme já analisado em outra parte deste texto.

A gestão do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), dos materiais e de pessoas, foi fomentada a partir da coletividade, de modo que todos atores pudessem contribuir na construção e funcionamento desse espaço, interagindo entre si, para o alcance dos objetivos propostos.

GESTÃO DEMOCRÁTICA EM REDE – DESAFIOS DE UM PERCURSO FORMATIVO

As últimas gerações[2] de educação a distancia se de um lado, alteram a concepção de ensinar e aprender postula, por outra parte, novos desenhos organizacionais e nova concepção de gestão.

A proposta, Deste trabalho, não será a de relatar ou analisar resultados das atividades realizadas pelos estudantes do curso. O desafio será identificar e analisar a gestão do programa de formação a partir das concepções e bases teóricas adotadas. Pretende-se verificar se o modelo de gestão favorece a interação e conexão entre os atores e dos seus saberes por meio das tecnologias.

[2] As gerações de Educação a Distancia, são de certo modo vinculadas ao desenvolvimento das tecnologias, às concepções e modelos de EAD. Há categorizações das gerações historicamente situadas. PEREIRA e MORAES realizaram estudo sobre gerações da EAD, concepções e tecnologias de distribuição associadas,In: Educação Superior a Distancia: Comunidade de Trabalho aprendizagem em rede – CTAR, , Brasília: Universidade de Brasília, Faculdade de Educação, 2009, pag. 71 e 72.

Para tanto, com vistas à analise da gestão, selecionamos o fórum da sala de coordenação, por entender que as interações entre os atores, concernentes à gestão do curso ocorreram, destacadamente, nesse espaço virtual. Além disso, o fórum também foi escolhido porque, praticamente, todo o contato entre os atores foi mediado pelas tecnologias. A maioria dos diálogos, articulações, bem como as tomadas de decisão foram realizadas no fórum, na "Sala de Coordenação". No fórum ocorreu o registro dos diálogos tanto telefônico, ou por e-mail, web conferencia e também serviu como espaço de interação e de discussão. De modo geral, a gestão do curso foi mediada pelas tecnologias, ou seja, as discussões, negociações e tomadas de decisão ocorreram no fórum criado na plataforma Moodle, ou via e-mail, web conferencia, por telefone e raras vezes em reuniões presenciais.

Considerando que todos os assuntos tratados e deliberações tomadas ficavam registrados no ambiente virtual, analisamos os diálogos e identificamos que no período entre março de 2009 e junho de 2010 (pouco mais de um ano) ocorreram, aproximadamente, 200 mensagens postadas na "sala de Coordenação" publicadas pelos diversos atores, envolvidos com a gestão do projeto. Relativamente à Coordenação intermediária, professores da SEE/AC (localizados no Estado do Acre) foram mais de 100, aproximadamente 60% e, de parte dos atores da FE/UnB, (localizados em Brasília) referentes a Coordenação geral, coordenação de tecnologia, coordenação pedagógica, apoio administrativo e suporte técnico, resultaram aproximadamente 40% de mensagens postadas, conforme quadro a seguir.

POSTAGENS POR FUNÇÃO NA SALA DE COORDENAÇÃO

Coordenação Geral (apoio adm, coord.ped)	Coordenação Intermediária	Coord. Tecnologia	Suporte técnico	TOTAL
51	110	16	15	192

Fonte: Fórum de Coordenação/Sala de Coordenação

Período: 2009-2010

A partir da analise dos conteúdos e assuntos circunscritos aos diálogos mantidos, via mensagens no fórum da sala de coordenação, identificamos cinco macro categorias inerentes à gestão, no tocante à concepção, aos processos, à tomada de decisão.

Na categoria que denominamos **Gestão Acadêmica,** sobressaíram temas relativos a reorganização da oferta dos módulos, dificuldades de acompanhamento do currículo por parte dos estudantes, deliberações sobre critérios de avaliação, apresentação do RR (Registro Reflexivo), ações colaborativas entre Coordenações (geral, pedagógica e intermediária). Em geral, as demandas eram originadas da CI que passava a discutir as questões com a equipe da CG e tomavam decisões para fazer os encaminhamentos. Nos diálogos mantidos foi possível verificar a troca de informações e a ação descentralizada no âmbito do programa, respeitando-se a autonomia dos atores em seus respectivos lócus de atuação e, principalmente por considerar a realidade do Estado e Região.

Na categoria identificada como **Processos administrativos** as questões mais destacadas são registros, documentação, encaminhamentos de procedimentos burocráticos junto à UnB para complementação e atualização de dados. A equipe organizava os processo administrativos, a distancia, dialogando e compartilhando responsabilidades no tocante à organização do trabalho e dos procedimentos a serem adotados. Segundo entendemos e analisamos neste capitulo o processo participativo é fundamental no exercício da gestão democrática, denota implicação no processo, compromisso e, nesse caso, a tecnologia favoreceu a troca de informações e a participação.

Outra categoria diz respeito à **Gestão das TIC,** analisamos as ações realizadas na plataforma Moodle, ambiente adotado para a oferta do curso, tendo em vista a viabilização da gestão da tecnologia e da gestão com tecnologia. Verificamos que a equipe da CG encaminhou providencias dando retorno à CI com relação a questões de ordem técnica. Por outra parte, a CI fazia demandas ao suporte técnico manifestando a necessidade de treinamento e orientações no tocante à gestão da plataforma, cujo desconhecimento e limites impostos pelo próprio sistema, perturbam o acompanhamento pedagógico.

Conforme a própria CG identificou, a equipe da CI demanda orientações e formação referente à plataforma. Embora tenham manifestado limitação quanto à gestão da plataforma, o diálogo não parece interrompido mas, sim aberto para a correção dos procedimentos.

Na quarta categoria denominada **TIC e usos** um dos temas bastante recorrentes no fórum da sala de coordenação foi o das tecnologias, tanto no que se refere à gestão do ambiente, como o uso apropriado no ambiente e no curso como um todo. Importante destacar que o programa procurou inovar com relação ao uso das tecnologias introduzindo a realização de reuniões, apresentação de trabalhos finais e outros, por meio de web conferencia. Além disso, o projeto em si, constituiu um verdadeiro laboratório para o uso das TIC ao propor, em sua concepção, o desenvolvimento de parte significativa do curso em ambiente virtual de aprendizagem.

Por ultimo, **e**mbora a estrutura do projeto, no ambiente virtual contemplasse um espaço denominado "café virtual", foram identificadas, na sala de coordenação, mensagens relativas a datas comemorativas, avisos referentes a questões pessoais. Identificamos a categoria **Comunicações gerais/avisos,**destacando-se alguns diálogos considerados pertinentes no ambiente, tanto pelo tema, como pela dinâmica estabelecida para manter a informação atualizada, bem como buscar soluções para a mesma.

O que é importante observar nestes diálogos é a dinâmica da circulação da informação. Tal procedimento ao ser possibilitado pelas tecnologias mantém os atores informados e co-responsáveis pelas ações e encaminhamentos de solução do problema.

CONSIDERAÇÃO FINAIS

O significado da gestão da educação, na atualidade, necessita ser vinculado às exigências do mundo globalizado com toda a sua complexa rede de determinações. No tocante ao fenômeno da aprendizagem e da gestão com a utilização das TIC, convém ressaltar que a máquina em si não é capaz de produzir qualquer inovação em termos de novos conhecimentos e novas práticas. A mudança ocorrerá mediante o uso político-

pedagógico das TIC, pois estas não são meros auxílios exteriores mas, instrumentos que provocam transformações desde que se utilize com objetivos determinados.

No entanto, considerando o avanço das TIC, o modelo que gestão em rede que propicia, cujo funcionamento prima pela flexibilidade, compartilhamento e interação e interconexão, fazendo com que os usuários ou participantes da rede interajam formando equipes, pode-se dizer que a experiência ora relatada constitui um processo de gestão democrática, em rede caracterizando-se como metodologia de gestão inovadora no âmbito do programa de formação.

Como pode se observar nos diálogos entre os atores houve descentralização das ações e decisões, permitindo fluxo e plasticidade, principio da gestão democrática. Foi possível que todos os envolvidos pudessem aprimorar seus conhecimentos, com acesso direto às informações e podendo manter, inclusive posições divergentes e questionadoras. E, finalmente, o fato de ter sido desenvolvido um aprendizado colaborativo, tendo em vista consultas, sugestões e propostas de tomada de decisão construída e praticada coletivamente.

Assim sendo, a gestão em rede deve abarcar essas características diferenciando assim de uma visão segmentada e tradicional de administração, visto que viabiliza o desenvolvimento de uma gestão democrática com base nos princípios de autonomia, democratização e participação. Para finalizar, consideramos que a relação entre a educação e as novas tecnologias requer novos posicionamentos quanto à política e a gestão e que estes balizam uma gestão assentada em bases democráticas, calcadas nos princípios fundantes da democracia que, ao contrario de mera preleção viabiliza praticas transformadoras construídas coletivamente.

REFERENCIAS

AIRES, Carmenísia Jacobina. **Módulo VI: Planejamento e Gestão Escolar**. Universidade de Brasília, 2009a. 66 p.

_____, Carmenísia Jacobina; LOPES, Ruth Gonçalves de Faria. *Gestão na educação a distância.* In: **Educação superior a distância: Comunidade de Trabalho e Aprendizagem em Rede (CTAR).** Brasília: Universidade de Brasília, Faculdade de Educação, 2009. p. 233-260.

_____. **Gestión Escolar y Nuevas Tecnologias en el Sistema Público de Enseñansa.** Tesis Doutoral, Universidad Nacional de Educación a distancia, Facultad de Educación, 2009b.

BRASIL. Lei no 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm, acessado em 10 de junho de 2012.

Castells, M. (1997): ***La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura*.** Volumen 1,2 e 3. Alianza Editorial, Madrid.

_____ (2001) **La Galaxia Internet.** Traducción Raúl Quintana, Plaza & Janés Editores, S.A., Barcelona, España.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. *Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na "cultura globalizada"*. Educ. Soc., Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1227-1249, Set./Dez. 2004. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>. Acessado em 10 de junho de 2012.

MANCE, A. E. (1999): ***A Revolução das Redes: a colaboração solidária como alternativa pós-capitalista à globalização atual.*** Petrópolis: Vozes.

NADAL, M. R. (2005): "La base tecnológica de la sociedad del conocimiento"

RAMONET, I. (1997): ***Un Mundo sin Rumbo: crisis de fin de siglo.*** Editora Deabte, Madrid.