DA BUROCRACIA À GOVERNANÇA: GESTÃO ESCOLAR E TECNOLOGIAS DA INTELIGÊNCIA NA EDUCAÇÃO BÁSICA

Luciana Rocha Coelho Ribeiro[1]
Lucineide Pereira Santos dos Santos[1]
André Ricardo Magalhães[2]
Josemeire Machado Dias[2]

INTRODUÇÃO

O presente trabalho é decorrente das sistematizações e debates realizados na disciplina Gestão da Educação, Tecnologias e Redes Sociais, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC/UNEB) no semestre 2025.2. O estudo baseia-se na análise sistemática de alguns artigos versando sobre os conceitos da gestão pública educacional e na compreensão da tecnologia sob a perspectiva de Pierre Lévy, em seu livro intitulado "As Tecnologias da Inteligência: O Futuro do Pensamento na Era da Informática".

O objetivo deste trabalho é analisar de que modo os modelos contemporâneos de gestão pública e as tecnologias da inteligência contribuem para repensar práticas de gestão, coordenação pedagógica e inovação na Educação Básica. Visando responder à seguinte problemática: de que maneira a evolução dos modelos de gestão pública e a emergência das tecnologias da inteligência contribuem para reformular as práticas pedagógicas e administrativas desenvolvidas no cotidiano da escola básica?

As reflexões desenvolvidas dialogam com dois projetos de pesquisa em andamento no Mestrado Profissional, ambos situados na Educação Básica e voltados à integração entre gestão pedagógica, tecnologias digitais e práticas formativas. Este trabalho justifica-se pela necessidade de compreender a escola não apenas como receptora de políticas, mas como espaço de gestão democrática e ecologia cognitiva, onde o papel do professor e do gestor é ressignificado frente à cibercultura e às novas demandas de governança. A vinculação ao Eixo

[1] Mestranda do Curso de Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação-GESTEC/UNEB, Campus I. E-mail:lucianaribeiro.ce@gmail.com
[1] Mestranda do Curso de Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação-GESTEC/UNEB, Campus I. E-mail:lupereira11@gmail.com
[2] Doutor em Educação Matemática PUC/SP. E-mail: andrerm@gmail.com
[2] Doutora em Educação e Contemporaneidade pelo Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade da Universidade do Estado da Bahia - UNEB. E-mail: josemeiredias@gmail.com

IV decorre da abordagem sobre gestão escolar, coordenação pedagógica e mediação tecnológica na Educação Básica.

MÉTODO

Trata-se de estudo teórico-reflexivo, de abordagem qualitativa, desenvolvido por meio de revisão bibliográfica narrativa e análise dos registros produzidos na disciplina. O corpus reuniu textos sobre gestão pública, gestão democrática, New Public Governance, tecnologias da inteligência e cibercultura, organizados em três categorias: modelos de gestão pública e seus impactos na escola; gestão democrática e papel do professor-gestor; tecnologias da inteligência e inovação na Educação Básica.

O procedimento seguiu três etapas: 1) Inicialmente foram realizadas leituras orientadas e fichamento dos textos previstos no plano da disciplina, para compreensão e absorção da temática a ser explorada; 2) Realização de seminários dialógicos, durante as aulas, sob a mediação dos(as) professores(as) para análise das categorias conceituais de Gestão, Educação e Redes Sociais; 3) Elaboração de Relatórios de Reação Individuais que, posteriormente, foram integrados por meio de um processo de síntese colaborativa. A análise buscou estabelecer conexões entre a teoria e as vivências profissionais das autoras na Educação Básica, relacionadas aos seus projetos de pesquisa neste contexto educacional.

DISCUSSÃO E RESULTADOS

1. A Evolução dos Modelos de Gestão e o Paradigma Educacional

A administração pública brasileira é resultado de uma mistura histórica que remonta ao patrimonialismo colonial, evoluindo para o modelo burocrático industrial e, mais recentemente, para a Administração Gestionária. Segundo Maia *et al*. (2023), o modelo atual é híbrido, buscando resgatar a impessoalidade burocrática ao mesmo tempo em que incorpora a eficiência e a transparência da *New Public Governance*.

No cenário educacional, essa evolução revela-se no paradigma da gestão democrática, que exige que a coordenação escolar ultrapasse meros atos normativos para se tornar um espaço de participação ativa via Conselhos Escolares e Projetos Político-Pedagógicos (PENA *et al.,* 2021). Enquanto os modelos de governança pública enfatizam participação, transparência e corresponsabilização, a noção de inteligência coletiva em Lévy permite compreender a escola como espaço de produção compartilhada do conhecimento. Assim, a gestão democrática pode



ser reinterpretada não apenas como mecanismo administrativo, mas como prática sociotécnica mediada por redes, interações e tecnologias.

Entretanto, a inserção da Nova Gestão Pública (NGP) na educação não é isenta de conflitos. Machado e Falsarella (2020) pontuam que, embora a educação seja um direito social consolidado em tratados internacionais, a lógica do setor privado frequentemente permeia as escolas públicas através de cobranças por eficácia verificável em avaliações externas. Oliveira *et al.* (2017) corroboram essa visão ao descrever os dilemas dos diretores que se veem pressionados por resultados acadêmicos quantitativos, muitas vezes em detrimento da qualidade do processo pedagógico e das relações humanas no ambiente escolar.

Desse modo, compreende-se que a gestão escolar contemporânea precisa superar a lógica meramente administrativa, assumindo-se como instância de mediação pedagógica, participação democrática e integração crítica das tecnologias digitais.

2. O Professor-Gestor e as Relações de Poder

Um ponto crítico discutido refere-se à transição do papel de docente para o de gestor. Frade *et al.* (2024) demonstram que, especialmente no Ensino Superior, muitos coordenadores são "empurrados" para cargos de gestão sem a devida formação em administração. Essa gestão por "tentativa e erro" é agravada pela falta de apoio institucional e pelo risco de avaliações insatisfatórias.

Nessa perspectiva, entende-se que a gestão educacional não é apenas um ato administrativo, mas uma prática política de mediação. O sucesso dessa função depende da superação do amadorismo (gestão por tentativa e erro) por meio de uma formação que integre a sensibilidade pedagógica à competência técnica, permitindo que o gestor utilize a autonomia não apenas como um preceito legal, mas como uma ferramenta de governança democrática diante das pressões por produtividade.

3. Tecnologias da Inteligência e Ecologia Cognitiva

No tocante à dimensão tecnológica, a tecnologia foi abordada sob a ótica de *tekné* — um processo criativo que integra humano e máquina, transformando simultaneamente o sujeito e sua realidade. Embasados em Pierre Lévy (1993) que propõe a informática não apenas como uma ferramenta, mas como uma nova forma de organização do "espírito", sucedendo a oralidade e a escrita. O conceito de ecologia cognitiva é fundamental para entender que o



pensamento humano é inseparável das tecnologias intelectuais (nós, imagens, hipertextos). No contexto escolar, isso significa que a aprendizagem não ocorre no vácuo, mas em uma rede rizomática onde o conhecimento é construído coletivamente, através de múltiplas conexões, desprezando um centro fixo.

A atualidade do debate sobre a Inteligência Artificial (IA) coloca o professor na posição de curador. Como aponta a discussão teórica, o desafio não é mais a transmissão de informações, mas o ensino do "passo a passo estruturado" (prompt) e da análise crítica de resultados. A promulgação da Lei nº 15.100/2025 tensiona o debate sobre tecnologias na escola, pois evidencia o conflito entre a necessidade de regulação do uso de dispositivos móveis e a perspectiva de integração crítica das tecnologias aos processos cognitivos e pedagógicos. À luz de Lévy, a questão não se restringe à proibição ou liberação, mas à construção de políticas pedagógicas capazes de orientar usos intencionais, éticos e formativos das tecnologias digitais.

Nesse sentido, em vez da proibição, as reflexões sugerem a ressignificação do uso, tratando as desordens familiares e sociais que levam ao uso irracional das ferramentas digitais e apontando para um uso pedagógico que conflua para uma aprendizagem mais significativa, ancorada em conhecimentos prévios, valorizando as experiências sócio-culturais do estudante.

4. Contribuições para a Pesquisa no GESTEC

Os debates amadureceram as pesquisas das autoras. A primeira analisa um ecossistema digital para divulgação científica no Ensino Médio. A segunda integra produção audiovisual e Educação Ambiental Crítica em escola de tempo integral, visando o protagonismo digital ético. O uso de ecossistemas em Biologia cumpre o papel institucional da UNEB na transformação social e democratização do saber, provendo soluções tecnológicas para os desafios da gestão contemporânea. O estudo sobre audiovisual e corpos hídricos em Jiquiriçá/BA redefine o uso de tecnologias em sala. Ambas as vertentes defendem uma gestão da aprendizagem dialógica, unindo a interatividade da cibercultura aos fins da Educação Básica.

CONCLUSÕES

A escola básica é desafiada a integrar gestão democrática e cibercultura, visando um ambiente dialógico e emancipador. A coexistência de modelos de gestão — que ora buscam o controle burocrático, ora a autonomia democrática — exige do gestor uma postura crítica e



adaptativa. A tecnologia, por sua vez, deve ser encarada sob a lógica da inteligência coletiva, superando o tecnicismo para alcançar a emancipação do sujeito.

As reflexões consolidadas neste trabalho reforçam a importância de uma prática pedagógica dialógica que não apenas consome produtos digitais, mas que se apropria das "tecnologias da inteligência" para produzir conhecimento com compromisso social. O embasamento aqui articulado oferece a firmeza necessária para que as pesquisas de intervenção no âmbito do Mestrado Profissional possam, de fato, contribuir para a transformação do cotidiano escolar, tornando-o mais democrático, transparente e, por que não, conectado.

Conclui-se que a gestão escolar na Educação Básica precisa ser compreendida como prática pedagógica, política e tecnológica, capaz de articular participação democrática, mediação crítica das tecnologias e produção coletiva do conhecimento. Nesse sentido, o gestor e o coordenador pedagógico assumem papel estratégico na criação de condições institucionais para que as tecnologias digitais não sejam apenas recursos instrumentais, mas dispositivos de autoria, colaboração e emancipação.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Educacional. Tecnologias da Inteligência. Educação Básica. Cibercultura.

REFERÊNCIAS

FRADE, Cinthia Moura. COELHO, Ana Lúcia de Araújo Lima. PESSOA, Mariana Ferreira. MORAIS, Lucas Andrade de. **Transição do papel de professor a professor-gestor: um estudo com coordenadores de cursos de pós-graduação de uma instituição federal de ensino superior** [S. l.], v. 19, n. 1, p. 1 19, 2024. DOI: 10.54372/pc.2024.v19.3619. Disponível em: https://login.semead.com.br/25semead/anais/arquivos/1844.pdf? Acesso em: 01 mar. 2025

LEVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência**: o futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro: Ed34, 1993.

MACHADO, Eulália Nazaré Cardoso; FALSARELLA, Ana Maria. **Nova Gestão Pública, educação e gestão escolar**. Revista on-line de Política e Gestão Educacional, v. 24, n. 2, p. 372 389, 2020. Disponível em: https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/13255. Acesso em: 06 mar. 2024.



MAIA, Tânia Sofia Vieira. CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. COSTA, Cláudia S. RESENDE, Sérgio André Lopes. **Modelos de Gestão Pública: uma temática de gerações.** Synesis, v. 15, n.2, Universidade Católica de Petrópolis, Rio de Janeiro, 2023, ISSN 1984-6754. Disponível em: https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/28167/1/Maia.Correia.Costa.Resende_2023.pdf Acesso em: 02 mar. 2024

MATÍAS-PEREIRA, J. **A New Public Governance: melhoria da gestão, transparência e qualidade dos serviços públicos.** GIGAPP Estúdios Working Papers, v. 10, n. 248-255, p. 1-20, 15 mar. 2023.Disponível em: https://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/287/308 Acesso em: 30 Mar. 2025

OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Alexandre William Barbosa; CLEMENTINO, Ana Maria. **A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as).** Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 33, n. 3, p. 707 726, 2017. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/79303>. Acesso em: 25 mar. 2023.

PENA, Neide; CASTILHO, Ana Elisa Cunha Anderi; BORGES, Patrícia Adriane Soares. **A gestão democrática escolar no contexto da Nova Gestão Pública (NGP): um enfoque no PNE (2014-2024)**. Revista on line de Política e Gestão Educacional, p. 223-239, 2021.Disponível em: https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/14019/10355. Acesso em: 06 mar 2024.

PIMENTA, Lídia Boaventura. RAMOS, Gilmar Gomes. **Processo de decisão colegiada: reflexão sobre a estrutura de poder na gestão universitária.** In: PIAU, Deise Danielle Neves Dias. SANTOS, Luis Rogério Cosme Silva. COSTA, Marcelo Neves, SANTOS, Reginaldo Souza (Prefácio). Gestão - resposta ou problema: uma abordagem multidimensional. Salvador: Mente Aberta, 2023. Disponível em: https://www.editoramenteaberta.com.br/gestao-resposta-ou-problema-uma-abordagem-multidimensional Acesso em: 29 Fev. 2024.

