

# **Atuação da gestão escolar em processos formativos que integram as tecnologias digitais da informação e comunicação às práticas pedagógicas: um relato de experiência com alunos de um mestrado em tecnologia educacional**

*Mateus de Lima BRITO<sup>1</sup>*

*Francisco Herbert Lima VASCONCELOS<sup>2</sup>*

## **Resumo**

O presente artigo tem como objetivo investigar de que maneira ocorre a participação dos Gestores Escolares na integração das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação às práticas pedagógicas. A pesquisa trata-se de um Relato de Experiência sobre a concepção de alunos de um mestrado que atuam como professores da educação básica. A metodologia partiu de um estudo bibliográfico e tem abordagem qualitativa, em que foi aplicado um questionário e um fórum de discussão para coleta de dados e análise de conteúdos. Como resultados, obtiveram-se quatro categorias relacionadas à integração das tecnologias às práticas pedagógicas. A primeira demonstrou que nem todas as escolas citavam essa integração no Projeto Político Pedagógico. Na segunda, constatamos duas realidades sobre a atuação dos gestores na integração. A terceira apresentou, entre as problemáticas, a falta de incentivo da gestão para uso das tecnologias, enquanto que a quarta evidenciou uma carência de formação continuada para docentes e gestores.

**Palavras-chave:** Ferramentas Tecnológicas. Formação Continuada. Gestores Escolares.

---

<sup>1</sup> Pós-Graduado em Gestão Pedagógica e Graduado em Pedagogia pela Universidade Estadual do Ceará. Mestrando do Curso de Tecnologia Educacional da Universidade Federal do Ceará. <https://orcid.org/0000-0002-5777-8134>.

E-mail: [mateus.brito@ufc.br](mailto:mateus.brito@ufc.br)

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia de Teleinformática pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Professor Adjunto III do Mestrado em Tecnologia Educacional da UFC. <https://orcid.org/0000-0003-4896-9024>.

E-mail: [herbert@virtual.ufc.br](mailto:herbert@virtual.ufc.br)

# **Acting of school management in training processes which integrate digital technologies of information and communication to the pedagogical practices: an experience report with students of a master degree in educational technology**

*Mateus de Lima BRITO*  
*Francisco Herbert Lima VASCONCELOS*

## **Abstract**

This article aims to investigate how the participation of School Managers occurs in Digital Information and Communication Technologies integration to pedagogical practices. The research is about an Experience Report on the conception of master's students who act as teachers on basic education. The methodology started from a bibliographical study and it has a qualitative approach, in which, a questionnaire and a discussion forum were applied for data collection and analysis of contents. As results, four categories were obtained, related to the integration of technologies to the pedagogical practices. The first one demonstrated that not all schools have cited this integration in the Pedagogical Political Project. In the second one, we found two realities in the performance of the managers in the integration. In the third one presented, among the problems, a lack of encouragement from the management for the use of technologies, while the fourth one showed a shortage in the continuing training for teachers and managers.

**Keywords:** Technological Tools. Continuing Training. School Managers.

# **Desempeño de la dirección escolar en los procesos formativos que integran las tecnologías digitales de la información y la comunicación con las prácticas pedagógicas: relato de experiencia con estudiantes de maestría en tecnología educativa**

*Mateus de Lima BRITO*  
*Francisco Herbert Lima VASCONCELOS*

## **Resumen**

El presente artículo tiene como objetivo investigar la participación de los Directores Escolares en la integración de las Tecnologías Digitales de Información y Comunicación a las prácticas pedagógicas. La investigación consiste en un Relato de Experiencia sobre la concepción de estudiantes de maestría que actúan como profesores de la educación básica. La metodología partió de un estudio bibliográfico y tiene un enfoque cualitativo, en el cual se aplicó un cuestionario y un foro de discusión para la recolección de datos y análisis de contenido. Como resultado se obtuvieron cuatro categorías relacionadas con la integración de tecnologías a las prácticas pedagógicas. El primero demostró que no todas las escuelas mencionaron esta integración en el Proyecto Político Pedagógico. En el segundo, encontramos dos realidades sobre el papel de la Dirección en este proceso. La tercera presentó, entre otros problemas, la falta de incentivo de la dirección para el uso de tecnologías, mientras que la cuarta mostró la falta de formación continua de docentes y miembros de la dirección.

**Palabras clave:** Herramientas tecnológicas. Formación Continua. Directores escolares.

Atuação da gestão escolar em processos formativos que integram as tecnologias digitais da informação e comunicação às práticas pedagógicas

## Introdução

Atualmente, a disseminação das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC) nos diversos setores da sociedade, impactaram diretamente nos meios de comunicação e nos processos organizacionais públicos e privados devido à evolução digital, a amplitude das conexões e à velocidade com que as informações são transmitidas.

Dentre os vários setores impactados por essas mudanças, a educação foi uma das áreas com maior fluxo de adequação, principalmente após o período pandêmico de Covid-19 que atingiu praticamente todas as escolas, as quais tiveram que criar ou adaptar novos métodos de ensino, utilizando as TDIC como ferramentas pedagógicas, tanto nos processos de comunicação, quanto na modalidade de ensino que ficou conhecida popularmente como ensino remoto. De acordo com Souza (2021. p. 475) o “novo modelo de gestão propõe a construção de instituições autônomas com capacidade de tomar decisões, devendo envolver a comunidade interna escolar e os profissionais da educação, de forma que atenda às necessidades para o alcance de uma gestão eficaz”.

Para tanto, o trabalho docente, que antes era realizado na maioria das escolas em sala de aula física, passou a acontecer também de forma virtual, ocasionando a necessidade de competências digitais e levando professores e gestores escolares a buscarem formação continuada por meio de cursos, treinamento, capacitação ou formação em serviço. Essa ideia corrobora com Barbosa e Arruda (2019), ao questionarem que uma das ferramentas para mobilizar novas experiências, é a formação em serviço com base na sua própria realidade e com o intuito de trazer modificações qualitativas na prática pedagógica da escola.

Apesar disso, a exigência de novas propostas pedagógicas perpassa o período pandêmico de Covid-19 e continua exigindo atualmente, além da parceria entre gestores escolares e docentes, a busca por estratégias que incluam as TDIC nas práticas pedagógicas como métodos que facilitam a aprendizagem, possibilitam novas formas de interação, acompanham as constantes mudanças tecnológicas e atendam às necessidades da comunidade escolar que agora também se tornou comunidade virtual. Por isso é de fundamental importância que as escolas tenham uma gestão escolar

preparada para integração do aluno à sociedade da informação (BATISTA; GONZALEZ, 2016).

Diante disso, foi instituída a Política de Inovação Educação Conectada por meio da Lei nº 14.180 de 1º de julho de 2021, que é uma das políticas mais atuais a nível nacional e tem como objetivo apoiar e abranger o acesso à internet de qualidade e incentivar o uso pedagógico das TDIC em todas as modalidades de ensino da educação básica (BRASIL, 2021).

Sendo assim, o interesse pela temática em questão se constituiu levando em consideração a relevância do trabalho docente tanto no período pandêmico de Covid-19, o qual ele teve que adaptar as aulas presenciais ao remoto, quanto atualmente com o retorno das aulas presenciais que agora conta com a intensidade da cultura do ensino e aprendizagem de forma virtual. Para tanto, esta pesquisa tem como objetivo investigar como ocorre a participação dos gestores escolares na integração das TDIC às práticas pedagógicas, visto que esses profissionais da gestão também são responsáveis pelos resultados da aprendizagem dos alunos. Partindo desse princípio, o estudo justifica-se na medida em que a maioria das políticas públicas são destinadas para a oferta de equipamentos eletrônicos, buscam melhorar o acesso à internet, investem na formação continuada dos professores, mas são insuficientes no acompanhamento do trabalho dos gestores escolares, deixando em muitas realidades, a responsabilidade desses profissionais somente na parte administrativa das escolas.

Portanto, a organização deste trabalho se deu em cinco seções. A primeira é composta por esta introdução que contextualiza a pesquisa. Na segunda seção, apresentamos a fundamentação teórica que se baseia em conceitos, políticas e documentos sobre a temática. Na terceira são demonstrados os procedimentos metodológicos, o lócus e os sujeitos participantes da pesquisa. A quarta é composta pelas discussões e resultados sobre a atuação da gestão escolar para integração das TDIC às práticas pedagógicas. Por último, na quinta seção, são apresentadas as considerações finais e as perspectivas de estudos posteriores com base nesta pesquisa.

## **Fundamentação teórica**

Atuação da gestão escolar em processos formativos que integram as tecnologias digitais da informação e comunicação às práticas pedagógicas

A presente seção é constituída por parâmetros que compõem a legislação educacional brasileira com foco nos princípios e deveres da educação e formação dos profissionais de educação. Aborda também a política mais atual destinada para integração das tecnologias na prática pedagógica e melhorias na oferta de internet. Demonstra ainda os conceitos voltados para a gestão escolar, principalmente o da gestão democrática e participação da comunidade escolar.

## **Legislação Educacional Brasileira**

O Art. 205 da Constituição Federativa do Brasil de 1988, demonstra que os objetivos da educação se baseiam no pleno desenvolvimento das pessoas, na preparação para o exercício da cidadania e na sua qualificação para o mercado de trabalho. Partindo desse princípio e diante das transformações que a educação brasileira vem passando por conta da inclusão das TDIC nos sistemas de ensino e nos métodos de estudo, as escolas da educação básica precisam apresentar estratégias que ajudem a superar as dificuldades, os obstáculos e os desafios para atender as expectativas educacionais dos alunos de forma eficaz, adequada e contemporânea.

Para tanto, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9.394/96 que regulamenta todo o sistema educacional do Brasil, além de reafirmar o direito à educação, de estabelecer seus princípios norteadores, os deveres do Estado e a gestão democrática como base no ensino público, também apresenta no Parágrafo único do Art. 61 a seguinte concepção:

A formação dos profissionais da educação, de modo a atender às especificidades do exercício de suas atividades, bem como aos objetivos das diferentes etapas e modalidades da educação básica, terá como fundamentos:

- I – a presença de sólida formação básica, que propicie o conhecimento dos fundamentos científicos e sociais de suas competências de trabalho;
- II – a associação entre teorias e práticas, mediante estágios supervisionados e capacitação em serviço;
- III – o aproveitamento da formação e experiências anteriores, em instituições de ensino e em outras atividades (BRASIL, 1996).

Nesse contexto, o Plano Nacional de Educação, com base na LDB 9.394/96, também estabelece por meio de metas, a garantia de políticas de formação dos

BRITO; VASCONCELOS.

profissionais da educação a nível nacional, em regime de colaboração entre União, Estados, Distrito Federal e Municípios, apresentando um plano estratégico, informando as necessidades da formação, como também, de que forma vai ocorrer o atendimento e as obrigações entre os partícipes (BRASIL, 2014).

Sendo assim, fica evidente que a formação inicial é importante para exercer o trabalho pedagógico no contexto escolar, mas os profissionais também poderão utilizar os seus conhecimentos e experiências já acumuladas no seu percurso funcional e buscar novas capacitações que atendam às necessidades que vão surgindo conforme as exigências da sociedade.

## **Educação Conectada**

A Política de Inovação Educação Conectada é uma das políticas da área de tecnologia educacional do governo federal que visa parcerias entre os entes federativos, escolas, setor privado e sociedade civil como forma de garantir condições básicas para inserção das TDIC nas práticas pedagógicas das escolas públicas de educação básica (BRASIL, 2021).

Essa Política tem como foco o desenvolvimento da educação por meio do acesso à internet, equipamento eletrônicos e formação dos profissionais de educação. Para tanto, o Art. 3º define os seguintes princípios:

Art. 3º São princípios da Política de Inovação Educação Conectada:

- I - equidade das condições entre as escolas públicas da educação básica para uso pedagógico da tecnologia;
- II - promoção do acesso à inovação e à tecnologia em escolas situadas em regiões de maior vulnerabilidade socioeconômica e de baixo desempenho em indicadores educacionais;
- III - colaboração entre os entes federativos;
- IV - autonomia dos professores quanto à adoção da tecnologia para a educação;
- V - estímulo ao protagonismo do aluno;
- VI - acesso à internet com qualidade e velocidade compatíveis com as necessidades de uso pedagógico dos professores e dos alunos;
- VII - amplo acesso aos recursos educacionais digitais de qualidade; e
- VIII - incentivo à formação dos professores e gestores em práticas pedagógicas com tecnologia e para uso de tecnologia (BRASIL, 2021).

Diante desse cenário, percebe-se que as políticas educacionais do Brasil abordam, em algum momento, sobre a importância da formação inicial e continuada dos

Atuação da gestão escolar em processos formativos que integram as tecnologias digitais da informação e comunicação às práticas pedagógicas profissionais da educação e tratam sobre a relevância do uso das TDIC no contexto das escolas públicas. Além disso, podemos considerar que a formação continuada é condição importante para os docentes e gestores escolares, principalmente para identificar possíveis fragilidades no campo de atuação e propor estratégias de superação.

Sendo assim, Cardoso et al. (2021) sugerem que a inserção de atividades e práticas pedagógicas que agregam o uso das tecnologias acaba tornando-se aliada num processo de mudanças do ensino e aprendizagem tradicional por meio da construção do conhecimento com caráter mais consciente e reflexivo. Para estes autores:

No trabalho com essas tecnologias inseridas no ambiente escolar, o aluno desenvolve autonomia, criticidade e capacidade para ir em busca de suas próprias conquistas. Assim, podemos nos deparar com um sujeito mais independente e dono de si. Aliar a tecnologia, metodologias e práticas em prol da construção de uma educação inovadora seria, de fato, trabalhar uma visão de ensino-aprendizagem com inúmeras possibilidades na produção de saberes (CARDOSO et al. 2021, p. 98).

Diante disso, a inclusão das TDIC no âmbito da escola torna-se algo essencial e precisa envolver a gestão escolar por meio de estratégias que incentivem o uso das tecnologias, como também os docentes durante a prática pedagógica em sala de aula e principalmente os alunos nas suas atividades de pesquisa, prática e avaliações. Os resultados educacionais dependem de todos os envolvidos e as tecnologias podem facilitar os processos de ensino e aprendizagem.

## **A Gestão Escolar e a integração das TDIC**

A gestão escolar é de fundamental importância para o bom funcionamento da escola e para obter resultados educacionais satisfatórios. Conforme Machado e Laurino (2017), a gestão escolar além de ficar responsável pela organização, mobilização e articulação dos recursos necessários para que ocorra a efetivação dos processos de ensino e aprendizagem de forma eficaz, também poderá participar dos processos de capacitação dos professores e da produção de material digital para o ensino mediado pelas TDIC.

Para tanto, corroborando com essa concepção, Luck (2009) aponta que a gestão escolar tem papel fundamental nos processos educacionais, pois é através dela que



BRITO; VASCONCELOS.

podemos identificar possíveis problemas da escola. Essa ideia também é tratada por Libâneo (2004), ao argumentar que os gestores escolares precisam ter habilidade para trabalhar em ambientes complexos, precisa saber trabalhar com as tecnologias emergentes e ter conscientização das oportunidades e limitações.

Entretanto, conforme Procasko e Giraffa (2021), em algumas situações, os alunos apresentam determinadas características ou necessidades que o professor não consegue atender, talvez por falta de formação específica para tal situação, e é nesse contexto que entra a mediação dos gestores escolares, porém, em muitos casos, a equipe gestora composta, geralmente, por Diretor, Vice-Diretor e Coordenadores Pedagógicos, não recebem formação continuada por parte de órgãos como as Secretarias de Educação, principalmente formação relacionada ao mundo digital.

Portanto, ao conceituarmos sobre a relevância da formação continuada no âmbito das políticas e principalmente sobre a importância do acompanhamento dos gestores escolares ao trabalho docente, não temos a intenção de apontar algum tipo de receita pronta para superar as possíveis limitações relacionadas ao uso das TDIC nas práticas pedagógicas, mas demonstrar por meio desta pesquisa, a percepção dos alunos do mestrado em relação à prática da gestão escolar de acordo com a sua realidade e com base na temática desta pesquisa.

## **Percurso metodológico**

O presente trabalho partiu de uma pesquisa bibliográfica exploratória com base nas concepções de Gil (2007), que aponta esse tipo de pesquisa como uma metodologia que engloba o levantamento bibliográfico e documental, entrevistas com sujeitos que demonstram algum tipo de experiência com a temática e estudos de casos que levam a uma melhor interpretação dos fatos.

Este estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa por ser um estudo sistemático sustentado por princípios teóricos, pois de acordo com Yin (2016, p. 22) “a pesquisa qualitativa difere por sua capacidade de representar as visões e perspectivas dos participantes de um estudo”. Para Chizzotti (2023, p. 52) as pesquisas qualitativas “fundamentam-se em dados coligidos nas interações interpessoais, na coparticipação das

Atuação da gestão escolar em processos formativos que integram as tecnologias digitais da informação e comunicação às práticas pedagógicas situações dos informantes, analisadas a partir da significação que estes dão aos seus atos. O pesquisador participa, compreende e interpreta”.

Entretanto, como parte da coleta de dados buscava identificar informações numéricas, aplicou-se um método quantitativo para auxiliar a análise e discursão dos resultados, pois conforme Leite (2015) as pesquisas que extraem dados com números e cálculos para produzir tabelas, tem como objetivo descrever de que forma estes dados se distribuem na amostra observada.

Para tanto, a coleta de dados apoiou-se na aplicação de um questionário diagnóstico com questões estruturadas por meio da ferramenta Google Forms, com o intuito de identificar o perfil pessoal e profissional dos sujeitos participantes da pesquisa. Num segundo momento foi criado um fórum de discussão na plataforma Classroom da disciplina de Gestão e Políticas em Tecnologias Educacionais do Mestrado em Tecnologia Educacional da Universidade Federal do Ceará.

Diante disso, em função da natureza desta pesquisa, utilizamos o Relato de Experiência no âmbito de uma perspectiva exploratória/investigativa, com o intuito de fazer um levantamento sobre as concepções dos alunos do mestrado, os quais a maioria são professores da educação básica, acerca do papel/parceria do trabalho da gestão escolar e dos docentes no contexto da escola com foco na integração das TDIC às práticas pedagógicas.

Sendo assim, para a análise dos dados, será utilizado o método de Análise de Conteúdos na perspectiva de Bardin, com foco na análise categorial, levando em consideração a totalidade das mensagens, passando pela parte de classificação segundo a frequência de presença (ou de ausência) dos itens em comum (BARDIN, 2016).

## **Procedimentos, lócus e sujeitos da pesquisa**

De acordo com Severino (2007), o método científico é caracterizado por meio das ações que são realizadas de forma sistemática, com o intuito de alcançar o objetivo que foi determinado previamente. Por isso, serão descritos logo abaixo os procedimentos utilizados nesta pesquisa, o lócus e o perfil básico dos sujeitos que participaram deste estudo.

BRITO; VASCONCELOS.

A presente pesquisa teve como base a proposta didática da Disciplina de Estágio à Docência em nível superior do curso de Mestrado em Tecnologia Educacional de uma Universidade Federal, a qual um dos pesquisadores deste estudo, aluno da Turma II, estava matriculado e tinha como etapas do processo avaliativo da disciplina a execução de uma prática docente (virtual ou presencial) e elaboração de um relato de experiência.

Para tanto, criou-se um fórum de discussão na plataforma Classroom da disciplina de Gestão e Políticas em Tecnologias Educacionais que foi ofertada para a Turma III do mestrado com a seguinte questão: “Na escola em que você trabalha atualmente, a Gestão Escolar (Direção e Coordenação) atua em processos formativos sobre a integração das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs) para fins pedagógicos e/ou administrativos?”.

O fórum teve como objetivo a participação mais efetiva dos alunos de forma assíncrona, visto que o Classroom foi criada justamente para debater assuntos relacionados com a temática da disciplina e o foco era identificar, nos comentários, a percepção dos alunos (que na maioria são docentes ou atuam na área educacional) sobre o papel dos gestores escolares na integração das TDIC às suas práticas pedagógicas. A discussão gerou 30 comentários, sendo o mais discutido dentro da plataforma e teve a participação do professor, do mediador do fórum e dos 21 alunos.

A participação foi feita de forma voluntária e, além do fórum, utilizou-se o Classroom para aplicar um questionário via Google Forms com o intuito de verificar o perfil dos alunos que se classificaram conforme o Quadro 1.

**Quadro 1** – Perfil pessoal e profissional dos sujeitos participantes

Estado em que reside	Respostas	Porcentagem
Ceará	19	90,5
Piauí	2	9,5
Disciplina que leciona	Respostas	Porcentagem
Língua Portuguesa;	1	4,8
Matemática;	6	28,6
Geografia;	1	4,8
Ciências (química e física);	2	9,5
Artes;	1	4,8
Polivalente/Multidisciplinar	4	19
Outras	2	9,5
Não se aplica a nenhuma	4	19
Sexo	Respostas	Porcentagem
Masculino	9	42,9
Feminino	12	57,1

Atuação da gestão escolar em processos formativos que integram as tecnologias digitais da informação e comunicação às práticas pedagógicas

Faixa Etária	Respostas	Porcentagem
Até 24 anos.	3	14,3
De 25 a 29 anos.	1	4,8
De 30 a 39 anos.	11	52,4
De 40 a 49 anos.	5	23,8
55 anos ou mais.	1	4,7
Formação (Graduação)	Respostas	Porcentagem
Pedagogia	6	28,6
Outras Licenciaturas	12	57,1
Outras áreas	3	14,3
Possui Pós-Graduação	Respostas	Porcentagem
Fiz Lato Sensu	15	71,4
Não fiz Pós-Graduação	5	23,8
Não se aplica a nenhuma	1	4,8
Possui formação na área tecnológica	Respostas	Porcentagem
Não tenho	5	23,8
Curso de aperfeiçoamento	10	47,6
Curso de Pós-Graduação	4	19,1
Não se aplica a nenhuma	2	9,5
Possui Especialização em Gestão Escolar	Respostas	Porcentagem
Sim	6	28,6
Não	15	71,4
Atuação funcional	Respostas	Porcentagem
Professor(a) de Ens. Fundamental (anos iniciais e/ou finais);	12	57,1
Professor(a) do Ensino Médio;	3	14,3
Gestor(a) Escolar (Diretor ou Coordenador);	2	9,5
Outros	4	19,1
Lócus de atuação	Respostas	Porcentagem
Escola Pública	17	81
Escola Pública e Privada	1	4,8
Outros	3	14,2

Fonte: elaborado pelos autores (2022)

Nessa perspectiva, busca-se com esse questionário diagnóstico categorizar as respostas e analisá-las de forma quantitativa, com a intenção de compreender as principais características dos sujeitos da pesquisa e a composição básica da turma de mestrado para embasar a análise dos dados qualitativos que serão discutidos no próximo capítulo.

## Análise dos dados e discussão dos resultados

Atualmente, existem muitas discussões sobre a necessidade de ampliar os processos de formação docente com o intuito de melhorar o fazer docente de forma contextualizada com o desenvolvimento tecnológico e em sintonia com os demais setores

e agentes que englobam o sistema escolar (gestão, coordenação, colaboradores, alunos e famílias).

Entretanto, ao nosso ver, a formação continuada dos gestores escolares também deveria contemplar essa mesma concepção, visto que esses profissionais exercem responsabilidade tanto no trabalho docente, quanto nos resultados educacionais dos discentes. Sendo assim, Barbosa e Arruda (2019, p.154) argumentam que:

A exigência de novas propostas pedagógicas conduz às condições e às experiências vividas pelos gestores, levando-se em conta os seus próprios referenciais teóricos e práticos. Se por um lado devem assumir, na possibilidade inerente à gestão escolar, o desenvolvimento do aluno, por outro, subentende-se que eles possam dar conta do conhecimento teórico constante e renovado, privilegiando-se sua experiência e sua materialização no âmbito escolar.

Diante disso, levantaram-se os seguintes questionamentos: será que os gestores escolares que atuam na educação básica estariam preparados e aptos a compreender e apoiar as mudanças nos sistemas de ensino com base nas mudanças emergências como o ensino remoto e outras concepções tecnológicas que postulam a comunidade escolar? Qual seria a percepção dos docentes acerca do trabalho dos gestores escolares no que tange à integração das TDIC nas práticas pedagógicas?

Sendo assim, podemos considerar que estes questionamentos viabilizam o começo da investigação desta pesquisa. Para tanto, a análise das mensagens do fórum estabelecido para este estudo foi realizada com base na análise de conteúdos, pois conforme Bardin (2016, p.135) o intuito desse método é “descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, pode significar alguma coisa para o objeto analítico escolhido”.

Partindo desse princípio, a análise foi feita por meio da leitura de cada comentário publicado no fórum de discussão, realizando uma reflexão acerca das mensagens e observando a frequência em que os termos se repetiam ou se relacionavam com o objetivo de identificar, a partir dos itens compostos nos discursos, e classificar as mensagens de forma articulada a categorias que permeiam o campo das práticas pedagógicas. Segundo Portela e Mill (2018), fórum de discussão é uma ferramenta

Atuação da gestão escolar em processos formativos que integram as tecnologias digitais da informação e comunicação às práticas pedagógicas utilizada com o objetivo de levantar reflexões e colaborar de forma coletiva na construção de conhecimentos relacionados a uma temática.

Dessa forma, conseguimos identificar, por meio das vivências/experiências do grupo participante da pesquisa, 04 categorias relacionadas com a temática proposta no fórum de discussão, classificadas nas dimensões do Projeto Político Pedagógico (PPP), atuação dos gestores escolares, principais problemáticas e formação continuada dos professores e gestores escolares no âmbito da integração das TDIC às práticas pedagógicas. Essas categorias serão analisadas nos subcapítulos seguintes.

#### 1ª Categoria: Integração das TDIC às práticas pedagógicas no PPP da escola

No que concerne ao PPP, Veiga (1998) aponta que a escola deve elaborar um projeto político pedagógico conforme às normativas educacionais, às necessidades da comunidade escolar e ao currículo. Por isso, a relevância de elaborar ou adaptar um PPP que atenda às demandas contemporâneas como a evolução digital, mas sem se dissociar da missão e dos objetivos propostos pela escola por meio desse documento.

Entretanto, as mensagens do fórum de discussão mostraram duas realidades distintas. A primeira cita que o PPP da escola aborda sobre uma rede de dados direcionada para os projetos e atividades da escola. Isso demonstra que a gestão escolar teve a preocupação de colocar no documento principal da escola como forma de normatizar e incentivar o uso das TDIC.

**Figura 1** – Comentário no fórum sobre integração das TDIC ao PPP da escola

#### **Fórum de Discussão**

O PPP aponta a integração da escola a uma rede de dados que direcionam projetos e atividades escolares, levando alunos e professores a estabelecer uma relação direta com o mundo digital, plataformas de ensino e monitoramento de avaliação, frequência e planejamento.

**Fonte: elaborada pelos autores (2022)**

BRITO; VASCONCELOS.

Entretanto, a segunda realidade encontrada nos discursos, apresenta que não existe nenhuma cláusula no PPP da escola sobre a integração das TDIC às práticas pedagógicas, nem relacionada à formação continuada para os professores que promova e estimule o uso das TDIC em sala de aula.

Diante disso, Vosgerau e Rossari (2017) argumenta que, diante das novas demandas da sociedade contemporânea que atinge o espaço escolar, torna-se imprescindível a construção de um novo PPP ou sua revisão com foco nas mudanças e conforme a necessidade da escola. O PPP precisa ser um documento norteador das ações da escola, feito com a participação da comunidade escolar e colocado em prática durante o ano letivo.

## 2ª Categoria: Atuação dos Gestores Escolares na integração das TIDC às práticas pedagógicas

Nesta categoria, as mensagens publicadas pelos sujeitos da pesquisa, também apresentaram duas subcategorias pertinentes relacionadas à parceria entre os gestores escolares e os docentes no tocante ao trabalho pedagógico mediado pelas TDIC. Uma relata sobre a presença da gestão nos processos pedagógicos e administrativos e a outra demonstra ausência do núcleo gestor.

A primeira subcategoria, demonstrou que a gestão escolar promove a troca de experiências em parceria com os docentes, propõe discussões e reflexões sobre o uso das TDIC como uma metodologia ativa que deve ser integrada às práticas pedagógicas. Essa concepção corrobora com Oliveira e Vasques-Menezes (2018, p. 880) ao citar que:

[...] o processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discussão e deliberação conjunta. Assim, o gestor escolar, na dimensão política, exerce o princípio da autonomia, que requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, os pais, as entidades e organizações paralelas à escola.

Além da parceria entre gestores e docentes para o trabalho pedagógico, os discursos das mensagens também apresentaram, conforme a Figura 2, a percepção dos sujeitos participantes da pesquisa sobre o uso das TDIC, por parte do núcleo gestor da escola, nos processos administrativos como: controle de matrículas, frequência dos alunos e profissionais da escola, emissão de documentos, processos de comunicação e

Atuação da gestão escolar em processos formativos que integram as tecnologias digitais da informação e comunicação às práticas pedagógicas controle escolar dos alunos por meio do Sistema de Gestão Educacional (SGE), Sistema de Gestão de Pessoas (SGP) e preenchimento do Plano de Aplicação dos Recursos (PAR).

**Figura 2** – Comentário sobre atuação da gestão escolar em processos administrativos

#### **Fórum de Discussão**

Sim. A gestão se faz bem atuante junto aos processos formativos sobre a integração das tecnologias Digitais da Informação e comunicação (TDICs) tanto para fins de prática pedagógica como nos processos administrativos desencadeados dentro da unidade escolar.

**Fonte: elaborada pelos autores (2022)**

Nessa primeira subcategoria, conforme os termos das mensagens do fórum, a parceria entre gestão e docência nos processos formativos se deu com mais intensidade no período de pandemia de Covid-19, principalmente por conta da implantação do ensino remoto, para o qual muitas escolas não estavam preparadas e tiveram que adaptar as práticas pedagógicas e de gestão ao uso das TDIC como meio de dar continuidade às atividades e minimizar os prejuízos aos alunos e à comunidade escolar por conta do isolamento social.

Em seguida, os termos dos discursos em comum encontrados na segunda subcategoria da análise do fórum, demonstraram que os gestores escolares realizavam formação docentes, mas não na área de integração das TDIC às práticas pedagógicas. Para Procasko e Giraffa (2021, p. 3) “[...] sem o apoio de uma gestão com visão integrada e inovadora a fim de que o ecossistema escolar seja efetivamente um espaço integrado de ações que promovam inovação, os objetivos não serão alcançados”. Essa concepção fica evidente no comentário da Figura 3.

**Figura 3** – Comentário sobre a falta de participação dos gestores escolares

#### **Fórum de Discussão**

Na escola onde eu trabalho, a direção e coordenação não realiza esse tipo de formação, que é a inclusão das tecnologias em sala de aula com objetivos pedagógicos. São realizadas formações com outras temáticas.

**Fonte: elaborada pelos autores (2022)**



Além disso, os discursos das mensagens demonstraram que os gestores escolares não se atentavam à importância de incluir as TDIC às práticas pedagógicas, que no período da pandemia de Covid-19, o qual as escolas tiveram que se adaptar ao ensino remoto, foi a Secretaria de Educação que providenciou os processos formativos relacionado ao uso das TDIC e que muitos professores não utilizavam as tecnologias em sala de aula por falta de conhecimento nessa área. De acordo com Castro e Lemos (2014, p. 431), “Não é somente trabalhar com as novas tecnologias visando à inclusão digital dos alunos, mas é preciso que a escola as integre nas atividades curriculares, ou seja, integrá-las ao processo de ensino e aprendizagem”. Essas problemáticas serão discutidas com mais detalhes no próximo subcapítulo.

### 3ª Categoria Principais problemáticas que dificultam a integração das TDIC às práticas pedagógicas

Em relação às problemáticas sobre a temática apontadas nas mensagens do fórum, durante a pandemia de Covid-19, a comunidade escolar teve que se reinventar por meio do uso das TDIC no âmbito pedagógico, administrativo e de comunicação. Entretanto, com o retorno das aulas presenciais, os sujeitos relataram que houve um declínio no uso das tecnologias em sala de aula, principalmente por falta de incentivo da gestão escolar ou da secretaria de educação local.

**Figura 4 – Comentário sobre o retrocesso no uso das TDIC**

#### **Fórum de Discussão**

Com o retorno das aulas presenciais, a utilização dos recursos tecnológicos voltou a ficar em segundo plano.

**Fonte: elaborada pelos autores (2022)**

Além disso, os relatos demonstraram que ainda existe uma centralização do uso das TDIC somente nos processos administrativos, a internet é de baixa qualidade e por isso o sinal é instável, porém a maioria dos comentários sobre as problemáticas eram relacionados a falta de formação dos professores para o uso efetivo das TDIC, pois

Atuação da gestão escolar em processos formativos que integram as tecnologias digitais da informação e comunicação às práticas pedagógicas muitos não sabiam nem o básico, e quando não era falta de interesse em usar, era falta de suporte técnico durante as atividades pedagógicas. Essa situação fica nítida no comentário da Figura 5.

**Figura 5 – Comentário sobre falta de formação continuada**

#### **Fórum de Discussão**

A minha expectativa com a sala de inovação foi um pouco frustrante, não foi bem do jeito que pensei que seria. Essa sala não é utilizada pelos meus colegas professores, as vezes por falta de conhecimento tecnológico, outros casos por falta de interesse e na maioria das vezes por falta de ajuda de alguém dando suporte, pois já tentei algumas vezes realizar algumas aulas utilizando os recursos que a escola tem e na hora não funcionaram e gastei muito tempo tentando resolver e com isso comprometi demais o tempo pedagógico.

**Fonte: elaborada pelos autores (2022)**

Diante disso, Pereira e Araújo (2020) apontam que a integração das TDIC às práticas pedagógicas não se trata apenas de usar as tecnologias a qualquer custo, mas sim com o objetivo de promover mudanças educacionais nos sistemas de ensino e nos papéis desempenhados pelos professores e pelos alunos em sala de aula. Por isso a relevância de colocar as tecnologias como ferramentas mediadoras e facilitadoras dos processos de ensino e aprendizagem.

4ª Categoria: Formação continuada dos professores e gestores escolares para o uso efetivo das TDIC

Para que haja um trabalho efetivo nas práticas pedagógicas mediadas pelas TDIC é preciso conhecimento, formação e acompanhamento do trabalho realizado no contexto escolar. Para Cardoso (2021, p. 99) “Na BNC-Formação Continuada, como o documento é conhecido, os professores são convidados a cada vez mais inserir o uso das TIC nas suas mais variadas práticas pedagógicas”. Entretanto, conforme os termos destacados nas mensagens do fórum, eram poucas ou não existia formação continuada na área tecnológica tanto para os gestores escolares, quanto para os docentes.

Além disso, a percepção da importância desse trabalho de formação continuada, segundo as mensagens, só ocorreu de forma mais explícita durante o período da

BRITO; VASCONCELOS.

pandemia de Covid-19 por conta da necessidade de adaptar o ensino presencial ao remoto por meio das TDIC, porém, não houve continuidade após o retorno das aulas presenciais.

Diante disso, os sujeitos da pesquisa citaram que a falta de formação continuada acabava obrigando os professores a buscar alternativas de formação na área tecnológica por conta própria com o intuito de superar as dificuldades relacionadas ao manuseio das ferramentas digitais e ao uso correto das mídias digitais durante suas práticas pedagógicas.

**Figura 6** - Comentário sobre capacitação por conta própria

#### **Fórum de Discussão**

Assisti muitas formações on-line, li muitos tutoriais com a finalidade de proporcionar aos meus alunos uma melhor assistência, diversificando meu trabalho. Ou seja, eu busquei saber mais, me atualizar.

**Fonte: elaborada pelos autores (2022)**

Portanto, a partir dos dados produzidos pelos instrumentos de pesquisa (questionário diagnóstico e fórum de discussão), percebe-se a complexidade do trabalho dos gestores escolares, principalmente por optarmos pela análise da percepção dos sujeitos de pesquisa que apresentaram características diversificadas no âmbito de formação, de atuação profissional e realidade escolar.

Diante disso, os resultados deste estudo demonstraram que o fórum de discussão analisado nesta pesquisa apresentou manifestações positivas sobre a parceria dos gestores escolares no trabalho docente mediado pelas TDIC, especialmente no período pandêmico de Covid-19, mas também demonstrou características negativas e problemáticas que impossibilitavam o uso efetivo das TDIC nas práticas pedagógicas.

## **Considerações finais**

O objetivo desta pesquisa foi investigar como ocorria a participação dos gestores escolares na integração das TDIC às práticas pedagógicas por meio da percepção dos alunos de um mestrado, visto que a maioria dos alunos eram professores da educação

Atuação da gestão escolar em processos formativos que integram as tecnologias digitais da informação e comunicação às práticas pedagógicas básica e já tiveram ou continuam tendo o desafio de incluir as tecnologias nas suas práticas pedagógicas.

Diante disso, após a coleta de dados efetivada por um fórum de discussão e a exploração dos dados por meio do método de análise de conteúdos, os resultados deste estudo possibilitaram a organização de quatro categorias citadas pelos alunos de mestrado com as seguintes concepções sobre a integração das TDIC às práticas pedagógicas: documento que aponte essa integração, atuação dos gestores escolares, principais problemáticas e formação continuada para professores e gestores escolares.

Na primeira categoria, ficou evidente que algumas escolas demonstravam no seu PPP algum direcionamento sobre o uso das tecnologias nas práticas pedagógicas, mas essa realidade ainda é uma exceção, pois as mensagens publicadas no fórum de discussão também apontavam que muitas escolas não tinham nenhum documento que contemplasse o uso das TDIC nas ações da gestão escolar e da prática docente.

Em relação à atuação dos gestores escolares na integração das TDIC às práticas pedagógicas dos docentes, constatamos duas realidades distintas: a primeira demonstrava uma parceria entre os gestores e docentes na troca de experiências, acompanhamento do trabalho em sala de aula, discussão e reflexão em relação sobre a prática pedagógica mediada pelas TDIC, como também a ausência dos gestores nesse tipo de atuação, principalmente com o retorno das aulas presenciais após o período pandêmico de Covid-19, pois muitos deles não atentaram sobre a relevância de continuar utilizando as TDIC nos processo pedagógicos e administrativos.

Ao analisarmos a categoria relacionada às principais problemáticas na integração das TDIC às práticas pedagógicas, constatou-se alguns problemas como: falta de ampliação do uso das tecnologias aos usuários da escola, internet de baixa qualidade, falta de formação continuada para os profissionais da educação e ausência de suporte técnico que acompanhe o trabalho pedagógico durante as aulas.

Por último, ficou evidente que tanto gestores escolares e professores não recebiam de forma eficaz a formação desejada para o manuseio das ferramentas tecnológicas e o uso efetivo das TDIC nas práticas pedagógicas e administrativas, levando muitas vezes a

BRITO; VASCONCELOS.

responsabilidade de promover a capacitação por conta própria, sem o devido acompanhamento de um especialista ou dos órgãos reguladores da educação.

Diante disso, cabe considerar a relevância de formação continuada para os gestores escolares e professores, visto que esses profissionais precisam compreender a complexidade deste mundo digital, pois os alunos estão imersos nessa cultura tecnológica e encontram-se carentes de uma educação digital que privilegie as práticas pedagógicas mediadas pelas TDIC com foco na melhoria da aprendizagem dos docentes.

Portanto, embora os resultados desta pesquisa apresentarem dados satisfatórios, ainda existem lacunas que permeiam o trabalho pedagógico mediado pelas TDIC, devido à complexidade da temática, por isso, sugere-se como trabalho futuro, um aprofundamento sobre a formação continuada dos profissionais da educação para o uso efetivo das TDIC no contexto escolar, visto que, atualmente, a maioria das políticas públicas se destinam à oferta de equipamentos eletrônicos, mídias digitais e internet de qualidade, mas ainda apresentam carência na aplicação de políticas de formação continuada que integrem, de forma efetiva, as TDIC às práticas pedagógicas.

## Referências

BARBOSA, J. M. S.; ARRUDA, E. P. Perspectiva da formação de gestores escolares na modalidade a distância e potencialidades para o trabalho pedagógico escolar. **Revista Trabalho & Educação** – UFMG, v. 28, n.1, p.153-167. 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BATISTA, F. S.; GONZALEZ, W. R. C. O uso das tecnologias da informação e comunicação (TICS) e as escolas de referência em gestão. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 11, n.4, p.2159-2173, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.21723/riaee.v11.n4.8316>>. Acesso em: 24fev. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)> Acesso em: 6 out. 2022.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº 14.180, de 1º de julho de 2021**. Institui a Política de Inovação Educação Conectada. Disponível em: <<http://educacaoconectada.mec.gov.br/legislacao#:~:text=Lei%20n%C2%BA%2013.005%20de%2025,Pol%C3%ADtica%20de%20Inova%C3%A7%C3%A3o%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Conectada>>. Acesso em 14 out. 2022.

Atuação da gestão escolar em processos formativos que integram as tecnologias digitais da informação e comunicação às práticas pedagógicas

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Dispõe sobre a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em: 27 jan. 2022.

CASTRO, M. F.; LEMES, S. S. A integração das tecnologias de informação e comunicação na escola: o projeto político pedagógico nesse contexto. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 9, n. 2, p. 423–434, 2014. DOI: 10.21723/riaee.v9i2.7046. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/7046>>. Acesso em: 24 fev. 2023.

CARDOSO, M. J. C.; ALMEIDA, G. D. S.; SILVEIRA, T. C. Formação continuada de professores para uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) no Brasil. **Revista Brasileira de Informática na Educação – RBIE**. v. 29, p. 97-116. 2021.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LEITE, F.T. **Metodologia Científica: Métodos e Técnicas de Pesquisa**. 3. ed. Aparecida - SP: Ideias & Letras, 2015.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. 2. ed. Curitiba: Positivo, 2009.

MACHADO, C. C.; LAURINO, D. P. Gestor aprendente no ensino mediado pelas tecnologias digitais da informação e comunicação. **Revista Thema- IFSul**, v.14, n.2, 2017.

OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, I. Revisão de Literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**. v.48 n.169 p.876-900 jul./set. 2018.

PEREIRA, N. V.; ARAÚJO, M. S. T. de. Utilização de recursos tecnológicos na Educação: caminhos e perspectivas. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 9, n. 8, p. e447985421, 2020.

PORTELA, S. S.; MILL, D. Prototipagem de software para construção de instrumentos avaliativos multimodais de aprendizagem baseados em vídeo para uso em EAD. **Educação e Tecnologias**. Congresso Internacional de Educação e Tecnologias. 2018.

PROCASKO, J. C. S. R.; GIRAFFA, L. M. M. A gestão escolar na promoção da inovação pedagógica: percepções de pesquisadores em educação. **Revista Novas Tecnologias na Educação**. PUC-RS. V. 19 Nº 1, julho, 2021.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual, - São Paulo: Correz, 2007.

BRITO; VASCONCELOS.

SOUZA, A. L. A. A Gestão para o Controle da Indisciplina Escolar no Século XXI. **Revista de Educação, Ensino e Ciências Humanas**, v. 22, n. 4, p. 475-481, 2021. Disponível em: < <https://revistaensinoeeducacao.pgsskroton.com.br/article/view/8379>>. Acesso em: 24 fev. 2023.

VEIGA, I. P. A. **Escola**: espaço do projeto político pedagógico. 4 ed. Campinas: Papirus, 1998.

VOSGERAU, D. S. R.; ROSSARI, M. Princípios orientadores da integração das tecnologias digitais ao projeto político-pedagógico. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 12, n. 2, p. 1020- 1036, 2017. Disponível em:<<http://dx.doi.org/10.21723/riaee.v12.n2.9051>>. Acesso em: 24 fev. 2023.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução de Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso, 2016.



Os direitos de licenciamento utilizados pela revista Educação em Foco é a licença *Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International* (CC BY-NC-SA 4.0)

Recebido em: 07/03/2023  
Aprovado em: 17/03/2023