

A FORMAÇÃO DE GESTORES E SUA INFLUÊNCIA PARA A INCLUSÃO DE TIC NA PRÁTICA PEDAGÓGICA

MANAGER TRAINING AND ITS INFLUENCE ON THE INCLUSION OF ICT IN PEDAGOGICAL PRACTICE

André Luís Bender¹

Elizangela Carla Beserra da Fonseca²

Helen Aureliano Santos de Araújo³

José Evangelista Da Silva⁴

João Luiz Da Silva Liria⁵

Kleyton Adriano Silva⁶

Larissa Rodrigues da Silva Ueda⁷

Sheila Fagundes Goulart⁸

Saulo Guimarães Santos⁹

Vaneska Maria de Melo Silva¹⁰

Resumo: A gestão escolar é compreendida na atualidade a partir do princípio democrático e parti-

1 Mestrando em educação com especialização em Formação de professores pela Universidad del Atlântico (UNEATLÂNTICO)

2 Mestranda em educação com especialização em Formação de professores pela Universidad del Atlântico (UNEATLÂNTICO)

3 Mestranda em Ciência da Educação pela Universidad Del Sol – UNADES

4 Mestre em Educação pela Universidade Européa del Atlântico

5 Mestrando em Ciência da Educação pela Universidad Del Sol – UNADES

6 Mestrando em Ciência da Educação pela Universidad Del Sol – UNADES

7 Pós graduanda em Psicopedagogia clínica, institucional e hospitalar pelo Instituto Mineiro de Formação Continuada – Grupo ZAYN educacional

8 Doutora em educação pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

9 Mestrando em Ciência da Educação pela Universidad Del Sol – UNADES

10 Mestre em Educação pela Universidade Européa del Atlântico

cipativo, repercutindo em uma percepção mais complexa da participação do gestor escolar no êxito do processo de aprendizagem dos discentes. Nesse sentido, a percepção sobre o conceito de gestor escolar tornar-se mais ampla, envolvendo todos os aspectos que influenciam direta ou indiretamente à qualidade da educação em determinada instituição escolar. Nesse contexto, o presente artigo busca investigar de que modo, a formação continuada de gestores escolares influencia na qualidade da atuação gestora e, conseqüentemente na elaboração de um planejamento pedagógico que coopere com a inserção de práticas pedagógicas baseadas no uso de TIC e na adoção de uma metodologia sob a perspectiva inovadora.

Palavras-chave: Gestão escolar. Formação continuada de gestores escolares. Uso das TIC. Práticas pedagógicas inovadoras.

Abstract: School management is currently understood from the democratic and participatory principle, resulting in a more complex perception of the school manager's participation in the success of the students' learning process. In this sense, the perception of the concept of school manager has become broader, involving all aspects that directly or indirectly influence the quality of education in a given school institution. In this context, this article seeks to investigate how the continued training of school managers influences the quality of management performance and, consequently, the development of pedagogical planning that cooperates with the insertion of pedagogical practices based on the use of ICT and the adoption of a methodology from an innovative perspective.

Keywords: School management. Continuing training for school managers. Use of ICT. Innovative pedagogical practices.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar esteve ao longo das décadas, relacionada ao sistema administrativo e burocrático do espaço escolar bem como às funções diretivas. Todavia, a percepção da gestão educacional na perspectiva democrática e participativa compreende a comunidade escolar numa perspectiva ampla, envolvendo todos os seus atores no processo de tomada de decisões.

Desse modo, o diretor escolar adquire novas funcionalidades, passando a atuar na coordenação docente e indiretamente na prática pedagógica ou avaliativa, influenciando os educadores do quadro à adoção de metodologias inovadoras de ensino. Esse fato é evidenciado à medida que os projetos escolares são muitas vezes elaborados de forma conjunta envolvendo docentes e gestão escolar, evidenciando uma participação gestora para além do âmbito administrativo.

Nesse sentido, a presente pesquisa tem como objetivo, investigar de que forma, o gestor na perspectiva democrática e participativa influencia na adoção de práticas pedagógicas com base no uso das TIC e numa perspectiva inovadora. Especificamente, buscamos compreender de que modo, a formação continuada dos gestores escolares influencia no aperfeiçoamento da própria profissão e no incentivo à inovação pedagógica por parte dos docentes bem como compreender qual é a relação entre a formação continuada dos gestores escolares e a elaboração de planejamento estratégico que favorece o uso das TIC na prática pedagógica.

Sendo as TIC consideradas, uma ferramenta de inovação da prática pedagógica, a presente pesquisa busca ainda, refletir sobre a influência da formação continuada para a habilitação de gestores com o intuito de habilitá-los à uma prática gestora que propicie o diálogo e a reflexão sobre o uso das TIC de forma crítica e reflexiva.

Desse modo, a relevância da pesquisa encontra-se ao propiciar uma reflexão sobre o papel da formação continuada no sentido de possibilitar gestor, a cooperação com a constituição de um ambiente inovador de aprendizagem. Nesse aspecto, o nosso problema de pesquisa encontra-se no questionamento “De que modo, a formação continuada coopera no tocante à habilitação da equipe

gestora com o intuito de que essa, desenvolve a capacidade de orientar os docentes para um trabalho pedagógico inovador e baseado nas TIC?” Como perguntas de pesquisas, podemos mencionar: “Qual é a relação entre a formação continuada da equipe gestora e a elaboração conjunta de projetos escolares que envolvam o uso das TIC na prática pedagógica?”. No tocante à metodologia, adotamos uma pesquisa, cuja abordagem é qualitativa, descritiva, quanto aos objetivos e bibliográfica, quanto aos procedimentos.

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E AS RELAÇÕES DE PODER NA TOMADA DE DECISÕES

A educação escolar consiste em um processo que tem como finalidade a formação do indivíduo a partir da definição de objetivos relacionados a um contexto social e econômico. Desse modo, os objetivos educacionais dispostos nos documentos oficiais possuem como pressupostos orientar os sistemas de ensino de modo que a educação resulte em uma formação discente baseada no desenvolvimento de determinadas competências ou habilidades.

Sob esse aspecto, a idealização sobre a formação discente está em constante transformação. Assim, houve no período colonial, a educação jesuítica que teve como objetivos, converter os indígenas à fé católica e ao mesmo tempo, aprender a Língua portuguesa. (Neto e Maciel, 2008). Na prática, os índios foram a adotar a cultura portuguesa, tratando-se de um projeto educacional que visa formar um determinado sujeito.

Segundo Neto e Maciel (2008, p. 170), a estrutura escolar fundada pelos “[...] jesuítas era adequada ao momento histórico vivenciado”, pois os aspectos educacionais estavam coerente com os “[...] objetivos do Projeto Português para o Brasil; o Projeto educacional jesuítico; a própria estrutura social brasileira da época e o modelo de homem necessário para a época colonial”. Em outro momento histórico, é possível observamos que as escolas foram fundamentadas nas ideias positivistas, adotando um currículo fragmentado e de caráter laico e com base na formação tecnicista. (Iskandar e Leal, 2002).

Nesse sentido, a educação, em quaisquer dos contextos sociais, tem privilegiado os interesses das classes dominantes. Por isso, Russo (2014) considera que há na educação brasileira, o grande desafio de alinhá-la aos interesses das camadas populares da sociedade, transformando-a em um instrumento de emancipação da classe trabalhadora.

Conforme o autor (2014, p.27) a realidade educacional só mudará que a escola “[...] identificar-se com os interesses e necessidades da classe trabalhadora [...]” bem como permitir a participação da comunidade na tomada de decisões e adequar a organização institucional à natureza pedagógica. Desse modo, um dos aspectos relevantes para que a educação atenda aos interesses das classes menos favorecidas é a adoção de uma gestão escolar com base em princípios democráticos. (Russo, 2014).

Assim como acontece em outros âmbitos das esferas sociais, a gestão escolar, ainda que se configure como uma democracia, trata-se de uma relação de poder entre os gestores e a comunidade escolar. (Souza, 2009). Na perspectiva da gestão escolar democrática, o poder é percebido mediante ao fato de que o próprio ato de gerir é algo é imbuído de uma ideologia política. (Souza, 2009). Esse fato ocorre porque a gestão traz consigo, ideias de escola, de sociedade, de ser humano e da própria organização na tomada de decisões, que pode ser realizado numa perspectiva que contemple apenas a vontade do gestor ou a comunidade escolar como um todo.

Contrariamente ao que pensamos quando nos referimos a uma relação de poder, no âmbito da gestão democrática, esse não se encontra na “[...] capacidade da parte de quem o controla em levar os outros sujeitos não-controladores desse poder a fazerem o que aqueles desejavam, e ainda legitimamente reconhecendo a relação de dominação, como afirma Max Weber (2004, p. 43 apud Souza, 2009, p.124). Em vez disso, está relacionado à capacidade que os homens possuem em tomar decisões e agir em prol de uma comunidade de forma coletiva e levando em consideração, uma vontade comum. (Arendt, 2000; Bobbio, 2000 apud Souza, 2009).

De acordo com Souza (2009) há mais de uma forma de compreender a manifestação política enquanto característica da própria gestão escolar. Nesse aspecto, se há disputa de poder devido à não conciliação entre a compreensão dos problemas manifestos no âmbito escolar e distintas formas de

perceber as suas soluções, a ação política se caracteriza pela percepção de dominação de determinados indivíduos sobre outros. (Souza, 2009). Todavia, se a poder for compreendido como um contrato entre os indivíduos que compõem o ambiente escolar a partir do diálogo entre os distintos sujeitos, a ação política torna-se mais democrática. (Souza, 2009).

Segundo Bobbio (2000 apud Souza, 2009) revela que ao contrário do que se pensa, caso o princípio democrático seja pautado na maioria, esse está relacionado ao princípio da democracia forma ou representativa. Todavia, essa atitude política é na perspectiva de Souza (2009) pouco democrática. Sob esse aspecto, Souza (2009) considera que a instituição escolar, “[...] ao pautar seus processos de gestão a partir sempre da lógica da maioria, corre sério risco de padronizar suas tomadas de decisão em procedimentos que podem ser mais expressão da violência do que da democracia [...]”. (Souza, 2009, p. 125). Isso acontece ao perceber a força que possui na tomada de decisões, dificilmente a maioria dos funcionários que compõem uma instituição abrirá mão de seus posicionamentos, ainda que não possua argumentos consistentes para defender suas teses. (Souza, 2009, p. 125).

Desse modo, o fato de a gestão ser definida por meio de uma votação da comunidade escolar não está relacionada à essência do conceito de democracia. (Souza, 2009) Sob esse aspecto, Souza (2009) consideram que a efetivação da democracia compreende a tomada de decisões pautada no diálogo e da alteridade, sem os quais não poderá ser denominado de um processo democrático. Em vez disso, usa-se a força que tem nas tomadas de decisões como meio para fazer prevalecer a vontade de determinado grupo que compõem o ambiente escolar. (Habermas, 199 apud Souza 2009).

Nesse aspecto, a gestão democrática trata-se de “[...] um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, [...] controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas”, atuando de forma coletiva e colaborativa na tomada de decisões que cooperam com a solução dos problemas identificados. (Souza, 2009, p. 126).

Desse modo, o processo que envolve a tomada de decisões na gestão democrática é sustentado pelo diálogo entre os membros que compõem a comunidade escolar. (Souza, 2009). Ao mesmo

tempo, há um reconhecimento sobre às funções exercidas pelos vários funcionários (Souza, 2009) e sua relevância para o trabalho coletivo que permite o funcionamento e a qualidade da educação ofertada, cooperando com a compreensão da escola como uma unidade.

Nessa perspectiva, a gestão democrática envolve uma tomada de decisões fundamentada na participação de todos os membros da comunidade escolar bem como base “o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola”, concedendo assim, o acesso e ao mesmo tempo, a participação na tomada de decisões. (Souza, 2009, p. 126).

FORMAÇÃO DE GESTORES E SUA INFLUÊNCIA NA INCLUSÃO DAS TIC NA PRÁTICA PEDAGÓGICA

A educação na atualidade encontra-se na perspectiva de Perfeito (2007, p.50) em um contexto fundamentado “numa sociedade globalizada e numa economia centrada no conhecimento”. Sob esse aspecto, é pertinente que os discentes possuam acesso a uma educação que tenha como intuito, a formação do sujeito crítico, participativo e que saiba utilizar as tecnologias digitais para se comunicar, acessar e compartilhar o conhecimento e resolver problemas do cotidiano.

Sendo o gestor escolar, um profissional que orienta a equipe docente sobre os pressupostos teóricos que fundamentam a concepção de educação da instituição, Melo, Miranda, Barboza e Sartori (2020, p. 12) acreditam que “[...] esses profissionais necessitam ser adequadamente preparados para o exercício da função gestora, dominando conhecimentos em diversas áreas, sempre com foco no aprendizado dos alunos”, saber que pode ser adquirido a partir da experiência ou por meio da formação inicial e continuada.

Sob esse aspecto, Torres (2015 apud Melo et al., 2020) consideram a formação de gestores como um aspecto relevante para a qualidade do desempenho das funções diretivas. Sobre a necessidade do domínio de saberes em distintas áreas, podemos compreender que a função que o gestor exerce,

transcende as funções administrativas, pois esse funciona como um canal de comunicação entre o professor e os pais dos alunos. É por meio do diretor escolar, que os genitores conseguem acompanhar o desempenho de seus filhos no processo de ensino e aprendizagem.

Além disso, o gestor orienta os docentes em suas práticas pedagógicas à medida que elabora junto com a comunidade escolar, o Projeto Pedagógico da instituição, evidenciando assim, o ideal formativo adotado, cabendo aos docentes, elaborar o planejamento pedagógico a esse coerente. Desse modo, o gestor escolar influencia na qualidade educativa a partir do momento em que evidencia na construção do PPP, o seu conceito de educação, de homem e de sociedade. Ao mesmo tempo, esses ideais, quando construídos em uma gestão democrática são debatidos em prol da construção de um ideal de formação discente coerente com o contexto social e histórico vivenciado.

Nesse contexto, podemos compreender como ideal formativo para na contemporaneidade, um ensino que priorize a formação baseada no desenvolvimento do aluno numa perspectiva integral e que considere as habilidades e competências relacionadas à criação e ao uso das tecnologias digitais numa perspectiva crítica.

Desse modo, para que o gestor possua esse posicionamento pedagógico, esse necessita está em um processo contínuo de formação de modo a reconhecer seu papel enquanto agente influenciador da qualidade educativa, cooperando com a transformação das práticas educativas.

Nesse aspecto, Melo et al. (2020) acredita que a formação do gestor escolar precisa contemplar aspectos específicos de sua atuação de modo a permitir o exercício eficiente do gestor na realidade concreta. Assim, considerando a perspectiva da gestão democrática e o papel da equipe gestora no aumento da inovação pedagógica e da qualidade educativa, é necessário que a formação dos gestores escolares tenha como objetivo, habilitar os profissionais a construir uma percepção de reconhecimento da relevância da inclusão das TIC na prática pedagógica. Ao mesmo tempo, é necessário habilitá-los a como gerir a equipe docente de modo, a desenvolver possibilidades de atuação pedagógica centrada nas TIC.

Todavia, Gatti (2003 apud Melo et al., 2020) considera que a formação inicial precisa con-

templar os desafios a serem enfrentados pelos diretores escolares no seu exercício de atuação frente à colaboração para a garantia de uma educação inovadora e de qualidade, pois os conteúdos formativos precisam estabelecer uma relação com a realidade de atuação do profissional em formação. Desse modo, na perspectiva de Melo et al. (2020) quando a formação continuada não preenche essa lacuna, os profissionais sentem dificuldades em desenvolver as habilidades necessárias ao exercício da sua função, influenciando negativamente no seu futuro desempenho no ambiente laboral.

Sob esse aspecto, Miranda e Veraszto (2014 apud Melo et al., 2020), considera que o processo formativo inicial carece de saberes específicos, pois o curso de pedagogia não proporciona uma formação que atenda as demandas específicas da atuação da atividade gestora. Miranda e Veraszto (2014 apud Melo et al., 2020) acrescentam ainda, que os conhecimentos adquiridos mediante à prática da função se mostram ineficientes, sendo necessária uma formação continuada para os diretores escolares.

Conforme Franco (2014, p. 168-169 apud Melo et al., 2020, p. 13), “Estas especificidades do trabalho requerem investimento em uma formação profissional dos profissionais de gestão, mais comprometida com a compreensão da escola pública e em seus dilemas e avanços na história. [...]”. Nesse aspecto, Melo et al. (2020) acredita que o ideal seria uma formação continuada que contemple aspectos teóricos e práticas da atuação gestora de forma mútua.

Sob esse aspeto, Franco (2014 apud Melo et al., 2020) considera que há um abismo entre o que é ensinado no processo de formação inicial e o que é requerido pode levar os diretores a conduzir sua atuação com base em experiências que conhecessem e que deu certo. Assim, na tentativa de seguir exemplos que resultaram em êxito para a qualidade educativa do ambiente escolar em que atuam, o diretor acaba por desconsiderar o contexto escolar vivenciado.

Nesse contexto, é pertinente considerar que “a educação, em termos mais abrangentes, bem como as escolas, os profissionais que nela trabalham, os alunos que nela estudam não se materializam desprendidos de suas realidades individual e social”, sendo assim, incoerente a atuação do gestor escolar baseada em decisões que se fundamentam na “tentativa e erro”. (Melo et al., 2020, p.13-14). Esse

fato é percebido à medida que as decisões dos diretores escolares e demais profissionais da educação repercutem em consequências duradouras, tendo, portanto, a necessidade de serem tomadas a partir de embasamento teórico-formativo.

Sobre a formação do gestor escolar, há na perspectiva de Melo et al. (2020), um processo formativo baseado em uma formação inicial insuficiente, necessitando, portanto, ser complementada a partir de formação continuada. Dentre as funções da formação continuada, estão o preenchimento da lacuna entre a teoria e a prática e o assessoramento aos profissionais mais experientes no tocante “[...] às mudanças que ocorrem no mundo e se refletem na escola. (Constantini 2017 apud Melo et al., p. 14)

Nessa perspectiva, o contexto social que se reflete na escola está relacionado, sobretudo às tecnologias digitais, pois essas estão presentes em todas as esferas das atividades humanas, sendo uma forma de interação social e de lazer muito presente no cotidiano de grande parte dos discentes.

Desse modo, cabe ao gestor escolar se atualizar no sentido de compreender as mudanças necessárias na formação discente advindas do contexto da popularização das tecnologias digitais. Ao mesmo tempo, precisa compreender seu papel enquanto orientador da prática docente, atuando direta e indiretamente nas transformações inerentes à inclusão das TIC no processo de ensino e aprendizagem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na educação da atualidade, compreende-se que a atuação da equipe gestora deve estar pautada em princípios democráticos, fato que repercute na ideia de que os diretores escolares compartilham a tomada de decisões do âmbito educativo com os demais profissionais que compõem a comunidade escolar.

Sob esse aspecto, Melo et al. (2020) relata que em uma gestão escolar democrática, as relações de poder são compreendidas mediante a capacidade humana em trabalhar em equipe, sendo, portanto, as relações de poder constituídas numa perspectiva democrática. Para tanto, é construído

um ambiente educacional, no qual todos os membros da comunidade escolar possuem poder de decisão, sendo os problemas identificados e resolvidos a partir do diálogo entre os vários pontos de vista e a conciliação de interesses.

Ademais, a educação sob a perspectiva do contexto social vigente exige do gestor educacional, uma atuação que vai além das funções administrativas, cabendo a esse profissional, interferir na construção de um ambiente escolar que propicie uma educação de qualidade. Nesse aspecto, o gestor escolar influencia na constituição que a equipe docente possui sobre a qualidade educativa à medida que adota, or meio do Projeto Político Pedagógico (PPP), determinada percepção de educação, de homem e de sociedade.

Ao mesmo tempo, essas percepções são adotadas a partir de um processo coletivo de construção do documento norteador da escola, sendo esse o resultado do consenso entre as concepções defendidas pelos profissionais de ensino e portanto, fruto de uma construção coletiva. Somado a isso, trata-se de um documento que relaciona as percepções educativas às necessidades formativas do contexto social vivenciado.

Diante desse contexto, cabe ao gestor escolar reconhecer o seu papel como agente influenciador da prática pedagógica à medida que constrói a partir da definição das percepções educacionais, objetivos pedagógicos coerentes com determinado contexto social. Nesse sentido, o contexto social vigente traz como necessidade formativa, o conhecimento sobre as TIC, sendo essas utilizadas para a resolução de problemas cotidianas. Assim, a influência da formação do gestor escolar e sua atuação como profissional da educação que orienta a equipe docente para a inclusão das TIC em suas práticas pedagógicas se dá mediante o acesso dos diretores escolares a um processo formativo que considere o uso das TIC como ferramenta facilitadora do processo de aprendizagem.

REFERÊNCIAS:

Shigunov Neto, Alexandre; Maciel, Lizete Shizue Bomura. O ensino jesuítico no período colonial brasileiro: algumas discussões. *Educar em revista*, p. 169-189, 2008. Disponível em [Educar.indb](#)

(scielo.br) Acesso em 19. mar. 2024 às 14h17min.

Iskandar, Jamil Ibrahim; Leal, Maria Rute. Sobre positivismo e educação. Revista Diálogo Educacional, v. 3, n. 7, p. 89-94, 2002. Disponível em Vista do SOBRE POSITIVISMO E EDUCAÇÃO (pucpr.br)

Russo, Miguel Henrique. Escola e paradigmas de gestão. EccoS–Revista Científica, v. 6, n. 1, p. 25-42, 2004. Disponível em Vista do Escola e paradigmas de gestão (emnuvens.com.br) Acesso em 19. mar. 2024 às 14h52min.

Souza, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. Educação em revista, v. 25, p. 123-140, 2009. Disponível em 05 - angelo ricardo.qxp (scielo.br) Acesso em 20 mar. 2024 às 12h27min.

De Melo, Lúcio Leite et al. Formação continuada de gestores escolares. Conhecimento & Diversidade, v. 12, n. 28, p. 10-23, 2020. Disponível em farias,+Art+1+-+10-23 (1).pdf Acesso em 10 mar. 2024 às 18h45min.

Perfeito, Cátia Deniana Firmino. Planejamento estratégico como instrumento de gestão escolar. Revista Educação Brasileira, v. 29, n. 58, p. 49-61, 2007. Disponível em CRUB (ufam.edu.br) Acesso em 10 mar. 2024 às 18h48min.