

O PAPEL DO GESTOR E A INCLUSÃO DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS NO ENSINO FUNDAMENTAL

Liana do Socorro de Souza Barreiros

Resumo

A crescente presença das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) no ambiente escolar tem provocado mudanças nos processos de gestão educacional. Este estudo investiga o uso de ferramentas digitais na gestão de uma escola pública de ensino fundamental, com foco na organização de recursos, comunicação e suporte pedagógico. São analisados aspectos como a melhoria no fluxo de informações, a automatização de tarefas e o fortalecimento da transparência nos processos administrativos. O estudo também examina a relação entre as TIC e práticas de gestão participativa, considerando desafios como desigualdade de acesso, resistência à inovação e carência de formação continuada. A pesquisa identifica a necessidade de qualificação profissional para a integração efetiva das tecnologias à realidade escolar, relatando efeitos observados sobre a eficiência e a inclusão no contexto educacional.

Palavras-chave: Educação; gestão escolar; tecnologias da informação e comunicação

Introdução

O crescimento das tecnologias digitais tem modificado de forma significativa o jeito como vivemos, nos comunicamos, trabalhamos e aprendemos na sociedade. Dentro das escolas, esse avanço é percebido na presença cada vez mais forte das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), que deixaram de ser novidade e se tornaram parte da rotina pedagógica. Elas ajudam a tornar as aulas mais dinâmicas, objetiva e

estimuladora facilitando o acesso ao conhecimento e criam novas possibilidades de interação entre professores, estudantes e os demais membros da escola.

Ao considerar que o conceito de tecnologia engloba os artefatos, suas aplicações e os contextos de uso segundo lógicas sociais e organizacionais auto-reguladoras (DAMÁSIO, 2007),

Como destacam Marçal et al. (2024), pensar as tecnologias educacionais não pode se limitar ao domínio técnico. É preciso considerar como elas se adaptam aos diferentes contextos escolares e às necessidades reais da prática docente. Quando bem utilizadas, essas ferramentas ampliam as formas de ensinar e aprender — mas, para isso, precisam estar integradas ao cotidiano da escola de forma crítica e intencional.

A Inteligência Artificial (IA) é um desses avanços que têm ganhado espaço no campo educacional. Segundo Russell e Norvig (2020), a IA pode executar tarefas complexas que antes eram restritas à inteligência humana. Aplicada à escola, ela pode ser uma aliada poderosa: ajuda na análise de dados educacionais, na personalização do ensino e até mesmo na tomada de decisões mais estratégicas por parte da gestão.

Além disso, Bacich e Moran (2018) apontam que o uso de tecnologias bem planejado pode favorecer ambientes de aprendizagem mais colaborativos, nos quais os alunos não são apenas ouvintes, mas participantes ativos da construção do conhecimento.

Apesar dos avanços, trazer as TIC para o dia a dia da escola não é simples. Como alertam Scherer e Brito (2020), ainda há obstáculos importantes, como a necessidade de investir em infraestrutura e na formação continuada dos professores. Em escolas públicas de regiões periféricas, como tantas no Brasil, essas dificuldades se tornam ainda mais evidentes. Falta de equipamentos, conexão instável, formação

limitada e sobrecarga de trabalho docente são barreiras concretas que precisam ser enfrentadas.

Mesmo assim, vejo na inclusão digital uma chance real de diminuir desigualdades e aproximar a escola da realidade dos estudantes. Quando bem conduzida, a tecnologia pode ser um instrumento de transformação — mas isso depende de como a gestão escolar se posiciona diante desse desafio.

Este estudo tem como foco a EMEF Raimunda da Silva Barros, situada na periferia de Cametá, no estado do Pará. A escola passou recentemente por um processo de digitalização, acelerado durante a pandemia da COVID-19, quando foi necessário adotar o ensino remoto de forma emergencial. Essa experiência revelou não só a importância das TIC para manter o vínculo com os alunos, mas também as limitações que dificultam seu uso pleno.

A gestão escolar, nesse cenário, ocupa um lugar central. É o gestor quem articula recursos, pessoas e decisões. Ele precisa garantir que o uso das tecnologias esteja a serviço do aprendizado, da inclusão e da continuidade do processo educativo, mesmo em situações adversas. Não basta fornecer ferramentas — é necessário criar um ambiente que favoreça a inovação, o diálogo e o compromisso com a formação cidadã.

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC, 2017) já traz a cultura digital como uma das competências essenciais para a educação básica, destacando a importância de desenvolver um uso crítico, ético e criativo das tecnologias no ambiente escolar. Isso reforça a urgência de pensar a gestão escolar como um espaço ativo de liderança — não apenas técnica, mas humana e social.

Parto da hipótese de que a informatização da escola, se for conduzida com planejamento, escuta e compromisso com a realidade local, pode sim transformar a educação de forma profunda. Mais do que adotar ferramentas, trata-se de promover uma

mudança cultural, em que a tecnologia esteja a serviço de um projeto pedagógico mais inclusivo, criativo e conectado às necessidades dos sujeitos envolvidos.

Entendo que o gestor escolar tem um papel fundamental nesse processo. Quando ele incorpora as tecnologias de maneira crítica e alinhada às demandas da escola, valoriza o trabalho dos professores, favorece a personalização do ensino e fortalece práticas colaborativas. Não se trata apenas de gerenciar, mas de formar, inspirar e transformar. Ao promover o desenvolvimento de competências digitais na equipe e nos estudantes, o gestor contribui para construir uma escola mais democrática, justa e preparada para os desafios do nosso tempo.

Objetivos

Objetivo Geral

O principal objetivo da educação digital na escola é preparar os alunos para atuar em uma sociedade tecnológica e cada vez moderna, desenvolvendo habilidades como pensamento crítico, alfabetização digital, segurança online e ética digital. Para isso, é essencial adotar um modelo de gestão eficiente, transparente e participativo, que promova um ambiente favorável à aprendizagem e ao desenvolvimento de competências do século XXI.

Objetivos Específicos

- **Facilitar o acesso à informação:** A tecnologia permite que estudantes de diferentes localidades tenham acesso a uma vasta gama de informações e conteúdos educativos, muitas vezes gratuitos.

- **Personalizar a aprendizagem:** Com plataformas educacionais, é possível moldar o aprendizado de acordo com as necessidades e ritmos de cada aluno, promovendo assim o aprendizado individualizado.

- **Aumentar o engajamento:** Ferramentas interativas, como games que tornam o aprendizado mais agradável e aumentam o interesse dos alunos pelo conteúdo.

- **Preparar para o futuro:** Vivemos em um mundo em que a tecnologia é essencial. Aprender a utilizar essas ferramentas desde cedo prepara os alunos para o mercado de trabalho.

- **Promover a colaboração:** Tecnologias como fóruns online e videoconferências facilitam a interação entre alunos de diferentes lugares, estimulando a troca de ideias e experiências.

Fundamentação teórica

O uso das tecnologias digitais na educação tem ganhado cada vez mais espaço, acompanhando o ritmo acelerado das transformações que moldam a sociedade atual. Mais do que avanços técnicos, vivemos uma era em que a digitalização se entrelaça ao nosso modo de viver — transformando a forma como nos comunicamos, aprendemos, trabalhamos e nos relacionamos.

(...) os meios informatizados são como ambientes nos quais a mente humana encontra espaço para dialogar consigo mesma, assim como para facilitar a organização e sist. e matização do processo de construção do conhecimento. Os computadores são então meios nos quais se desenvolve o pensamento crítico e reflexivo, na forma concebida por Vigotsky. É possível, portanto, considerar os conceitos de mediação da aprendizagem e de zona proximal nestes ambientes.

(Matta, 2002, p.8)

(...) fazer a história de objetos técnicos, imagens, textos, sons, produtos audiovisuais, obras de arte, tomando-os por dentro de certa discursividade, estabelecendo as complexas relações entre um certo tempo, as verdades que nele se procura veicular e reafirmar, a materialidade da produção dessas verdades, as lutas em jogo e os modos de sujeição e subjetivação a elas correspondentes. Essa trama é que precisa ser descrita, quando nos debruçamos, por exemplo, sobre materiais midiáticos audiovisuais, em articulação com a vida de alunos e professores em suas práticas pedagógicas cotidianas. (Fischer, 2007, p.3)

Dentro da escola, esse movimento tem provocado mudanças profundas e visíveis na rotina de professores, estudantes e gestores. As salas de aula, antes marcadas por quadros, cadernos e livros, passaram a acolher também telas, plataformas, redes e interações virtuais. As tecnologias deixaram de ser complementares: tornaram-se parte do próprio processo de construção do conhecimento, abrindo caminho para uma aprendizagem mais interativa, contextualizada e adaptada à diversidade dos sujeitos.

“identificam três tendências distintas, nos programas de informática na educação, iniciados no continente europeu nesse período. Apontam que os melhores resultados foram encontrados nos países do Norte, sobretudo em relação à abordagem adotada às prioridades assumidas, especialmente naqueles países que focaram alfabetização informática, a integração da informática ao currículo de disciplinas optativas e o desenvolvimento de projetos na escola com o uso do computador como ferramenta”. (Vieira & Gonçalves, 1999, p. 515)

Entretanto, essa transição não ocorre sem desafios. Exige das escolas escuta sensível, abertura ao diálogo e compromisso com a inclusão. É necessário reconhecer que, por trás de cada acesso digital, existe uma história, uma realidade particular.

Humanizar o uso da tecnologia significa enxergar as pessoas por trás das ferramentas,

compreender suas trajetórias, angústias e potencialidades. Nesse sentido, mais do que adotar recursos digitais, é preciso integrá-los com intencionalidade, empatia e respeito, reforçando o papel da escola como espaço de acolhimento, reflexão e inovação.

Diante dessa problemática evidenciada em investigações, a SEED/MEC criou, no ano de 2005, o programa Mídias na Educação (BRASIL,2006)¹⁴ de formação continuada de professores, na modalidade de educação a distância com suporte na plataforma digital da Internet e-Proinfo¹⁵, voltado para a “formação de um leitor crítico e criativo, capaz de produzir e estimulara produção nas diversas mídias” (NEVES & MEDEIROS, 2006, p. 22).

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), como apontam Kenski (2012) e Valente (2011), passaram a compor o cotidiano de educadores e estudantes, assumindo papel essencial na dinamização das práticas pedagógicas. A pandemia da COVID-19, iniciada em 2020, acelerou ainda mais esse processo, ao exigir que a educação se reinventasse quase da noite para o dia. O ensino remoto emergencial desafiou toda a comunidade escolar a migrar para plataformas digitais como Google Meet, WhatsApp, ambientes virtuais e aplicativos educativos. Nesse contexto, celulares, tablets e computadores se tornaram extensões da sala de aula, enquanto as famílias foram convocadas a assumir um papel mais ativo no processo de aprendizagem (Moran, 2015).

Essas vivências escancararam a importância das tecnologias, mas também revelaram desigualdades de acesso, lacunas na formação docente e fragilidades estruturais. Ficou evidente que a inserção das TIC na escola vai além de disponibilizar equipamentos: trata-se de transformar a cultura pedagógica, reorganizar práticas e repensar a gestão educacional. As tecnologias, quando bem utilizadas, possibilitam

personalizar o ensino, ampliar o acesso à informação e fortalecer a autonomia dos alunos (Selwyn, 2016).

No campo organizacional, essa transformação digital é igualmente significativa. Conforme Montreuil (2016), estamos diante de uma revolução estrutural que redefine processos administrativos, produtivos e comunicacionais — tanto no setor privado quanto no público. Na escola, isso implica repensar a gestão de forma estratégica, integrando ferramentas que otimizem o dia a dia, promovam a transparência e estreitem os laços com a comunidade escolar.

A incorporação de tecnologias emergentes, como a Internet das Coisas (IoT), tem potencial para tornar os espaços escolares mais interativos e responsivos. Dispositivos inteligentes, sensores e aplicativos educacionais já permitem acompanhar, em tempo real, o engajamento dos alunos e adaptar estratégias conforme suas necessidades (Lamattina, 2023). Já a Inteligência Artificial (IA), como explicam Russell e Norvig (2020), oferece ferramentas capazes de aprender, interpretar dados e tomar decisões — recursos que, aplicados à educação, podem personalizar o ensino, acompanhar o desempenho estudantil e apoiar os professores com soluções adaptativas.

Porém, o uso da IA também traz desafios éticos e sociais importantes. Questões como a privacidade dos dados, o risco de exclusão digital e a necessidade de formação crítica dos educadores devem ser enfrentadas com políticas públicas responsáveis e inclusivas (UNESCO, 2021).

Nesse processo, o papel do gestor escolar é fundamental. Como aponta Almeida (2004), cabe a esse profissional criar as condições necessárias para a integração efetiva das TIC, tanto na dimensão pedagógica quanto administrativa. Isso passa por garantir formação continuada, fomentar uma cultura de experimentação e incentivar a inovação. A formação dos educadores, nesse sentido, não pode ser pontual ou superficial — ela

precisa ser permanente, colaborativa e sensível às demandas do contexto (Machado, 1999).

Como destacam Sefton e Galini (2022), a tecnologia deve ser compreendida como meio, e não como fim. Seu uso deve estar a serviço de uma aprendizagem significativa, engajada e conectada com os valores humanos. Uma gestão escolar que adota essa perspectiva transforma-se em uma força catalisadora de mudanças, promovendo um ambiente educativo mais participativo, inclusivo e acolhedor. Nesse modelo, a escola é vista como um espaço vivo, onde saberes, afetos e experiências se entrelaçam no cotidiano.

Ao promover a escuta ativa de professores, estudantes, famílias e demais atores escolares, o gestor fortalece vínculos e constrói um ambiente propício à inovação e ao pertencimento. As tecnologias, nessa lógica, tornam-se ferramentas para ampliar horizontes, promover equidade e criar oportunidades reais de aprendizagem. Mais do que operar sistemas ou implantar plataformas, é necessário construir condições para que todos se sintam parte do processo — desenvolvendo não apenas habilidades técnicas, mas também competências éticas, críticas e emocionais.

Mesmo assim, é preciso reconhecer que a introdução das tecnologias ainda encontra resistências. Como explica Kotter (2012), mudanças despertam medos, inseguranças e desconfianças, especialmente quando envolvem rupturas com práticas já consolidadas. Medo do desconhecido, receio da obsolescência profissional e dificuldade de compreensão dos benefícios são sentimentos comuns nesse processo de transição.

Diante de tudo isso, é essencial que a gestão escolar assuma um papel mais sensível, estratégico e propositivo na mediação da cultura digital. Mais do que implementar tecnologias, trata-se de liderar com empatia, escutar com atenção e agir com coragem. Em contextos marcados por vulnerabilidades sociais, como tantas escolas

públicas brasileiras, esse papel ganha ainda mais relevância. O gestor precisa ser um agente de transformação — capaz de articular recursos, formar parcerias, valorizar sua equipe e criar condições reais para que o uso das tecnologias seja, de fato, significativo, crítico e acessível a todos.

Este estudo, portanto, propõe-se a compreender de que maneira os gestores escolares estão enfrentando esses desafios e transformando as possibilidades digitais em realidades pedagógicas. Busca-se identificar experiências inspiradoras, estratégias de superação e ações concretas que apontem para uma educação mais justa, humana, democrática e conectada com os tempos atuais.

Materiais e método

A introdução das tecnologias no contexto educacional, especialmente na gestão escolar, representa um avanço significativo na modernização e na eficiência dos processos educativos. Esta pesquisa tem como objetivo compreender a relevância e o impacto das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) na gestão de uma escola pública de ensino fundamental localizada em área periférica. Busca-se investigar como as ferramentas tecnológicas podem ser integradas à administração escolar, contribuindo para a otimização da gestão de recursos, a melhoria da comunicação interna e externa, e o fortalecimento da coordenação pedagógica.

A metodologia adotada será a pesquisa bibliográfica, que fornecerá o embasamento teórico necessário para uma análise aprofundada da produção científica voltada à interface entre educação e tecnologia. Serão consultados artigos acadêmicos, estudos de caso, relatórios institucionais e publicações oficiais, com o intuito de oferecer uma visão abrangente sobre o tema. Além da revisão de literatura, serão realizadas observações do espaço escolar, com foco em seu funcionamento e contexto,

bem como entrevistas com profissionais da instituição, a fim de coletar dados qualitativos relevantes.

Com base na análise dos dados e no referencial teórico, espera-se traçar um perfil de gestão escolar que evidencie as práticas, os desafios e as potencialidades relacionadas à implementação das TIC na administração educacional.

Área de Estudo

O curso de Mestrado em Educação com especialização em tecnologia digital representa uma oportunidade valiosa de aprofundamento teórico e prático sobre as competências digitais, permitindo-nos refletir criticamente sobre o papel transformador da tecnologia no cotidiano escolar. Mais do que adquirir conhecimentos técnicos, essa formação nos convida a compreender os impactos da cultura digital sobre as relações humanas, os processos de aprendizagem e os modos de organização do trabalho pedagógico. Ao explorar esse campo, somos levados a analisar, com sensibilidade e rigor, como se constitui o cenário educacional contemporâneo — um espaço marcado por desafios complexos, mas também por inúmeras possibilidades de reinvenção e crescimento.

A pesquisa em educação, nesse contexto, assume um papel essencial: ela busca compreender os múltiplos fatores que influenciam o funcionamento das instituições escolares e propor caminhos para práticas mais equitativas, inovadoras e socialmente comprometidas. A investigação torna-se um exercício de escuta, de observação atenta e de compromisso ético com a transformação da realidade.

O tema escolhido — o papel do gestor e a inclusão das tecnologias digitais no ensino fundamental — surge, portanto, da necessidade de compreender de maneira mais profunda como se dá a implementação de recursos tecnológicos no cotidiano da gestão

escolar, quais são os desafios enfrentados por esses profissionais e que estratégias têm sido adotadas para promover mudanças significativas. Trata-se de um campo de estudo que toca diretamente a prática educativa, pois o gestor escolar, ao assumir uma postura crítica e propositiva diante da digitalização, pode transformar a escola em um ambiente mais acolhedor, inovador e conectado às demandas do século XXI. Refletir sobre esse tema é, assim, um aprendizado essencial para a formação acadêmica e cidadã, que se sustenta na produção científica comprometida com a justiça social, a inclusão digital e a valorização da educação pública de qualidade.

População de Estudo

A presente pesquisa será desenvolvida em uma escola pública de Ensino Fundamental de médio porte, localizada em uma área urbana periférica. A escolha dessa instituição não é aleatória: ela representa tantas outras escolas brasileiras que, mesmo diante de desafios estruturais e sociais, seguem resistindo, reinventando-se e buscando caminhos para incluir, com dignidade, as tecnologias digitais em seu cotidiano. É nesse espaço vivo e pulsante, onde convivem dificuldades e potências, que esta investigação encontra sentido.

Com o objetivo de compreender a fundo a realidade escolar, serão adotados procedimentos metodológicos de natureza qualitativa, que favorecem uma escuta atenta, uma observação sensível e uma leitura contextualizada dos fenômenos educacionais. Mais do que dados, busca-se captar sentidos: as formas como os sujeitos da escola vivem, sentem e interpretam o processo de digitalização da educação. Essa abordagem não apenas fundamenta a construção da dissertação de mestrado, mas também reafirma o compromisso com uma pesquisa comprometida com a vida e com a transformação social.

A observação sistemática do cotidiano escolar será uma das principais estratégias adotadas. O olhar da pesquisa se voltará para os detalhes que revelam muito: como a gestão escolar tem pensado e promovido a inclusão digital? Como os professores estão se apropriando — ou não — dos recursos tecnológicos em suas práticas pedagógicas? Que tipo de formação têm recebido? E, principalmente, como se sentem diante desse processo? A intenção é mergulhar nesse universo com respeito, escuta e abertura, valorizando tanto os avanços quanto os entraves que se apresentam.

Além de observar, a pesquisa quer escutar. Escutar as vozes de quem vive a escola por dentro: professores, gestores, funcionários e, sempre que possível, os próprios estudantes. Por meio de entrevistas, serão recolhidas histórias, olhares, expectativas, dúvidas e conquistas relacionadas ao uso das tecnologias digitais. Essa escuta não será apenas um procedimento técnico, mas um gesto de reconhecimento e valorização dos saberes que brotam da experiência vivida.

Assim, a investigação assume um caráter ético, social e afetivo. Não se trata apenas de produzir conhecimento, mas de fazê-lo com respeito, com cuidado e com sentido. Ao final, espera-se que os achados da pesquisa possam contribuir para iluminar caminhos mais justos, humanos e possíveis para a escola pública brasileira — caminhos em que a tecnologia seja aliada da aprendizagem, da inclusão e da esperança.

Período de Referência

A intervenção está prevista para ter início no segundo semestre letivo, no mês de agosto, respeitando o calendário escolar e considerando o ritmo natural das atividades pedagógicas desenvolvidas na instituição. A proposta será desenvolvida ao longo de aproximadamente dois meses, período que possibilita a vivência, reflexão e avaliação de

práticas voltadas à inclusão das tecnologias digitais no cotidiano da gestão escolar. As ações serão organizadas em três fases complementares: levantamento diagnóstico, implementação das ações e avaliação dos resultados.

Na primeira fase, será realizado um levantamento diagnóstico que busca compreender, com olhar atento e sensível, como as tecnologias digitais estão sendo integradas na gestão e nas práticas pedagógicas da escola. Para isso, serão utilizadas observações in loco, entrevistas com a equipe gestora e aplicação de questionários aos professores e demais profissionais, respeitando sempre os tempos, rotinas e realidades locais. O objetivo é captar as vivências, desafios e percepções dos sujeitos envolvidos, reconhecendo a singularidade de cada contexto.

A segunda fase será dedicada à implementação de ações formativas e de sensibilização, voltadas especialmente à equipe gestora e ao corpo docente. Mais do que transferir conhecimentos, essa etapa pretende criar espaços de diálogo, escuta e troca de saberes, estimulando reflexões sobre o uso das tecnologias digitais como aliadas no planejamento pedagógico, na organização administrativa e na comunicação escolar. Estão previstas atividades como encontros formativos, rodas de conversa e oficinas práticas, conduzidas de maneira colaborativa e respeitosa, visando fortalecer o protagonismo dos educadores nesse processo de transformação.

Por fim, a terceira fase será destinada à análise dos efeitos da intervenção, a partir de novos registros observacionais e devolutivas junto aos participantes. Essa etapa permitirá avaliar os avanços conquistados, identificar os desafios ainda presentes e, sobretudo, gerar subsídios concretos para o aprimoramento contínuo das práticas de gestão mediadas por tecnologias. Mais do que medir resultados, trata-se de valorizar os caminhos percorridos e projetar possibilidades para uma escola mais conectada, democrática e sensível às necessidades de sua comunidade.

Delineamento da Pesquisa

✓ O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA PERSPECTIVA DA INCLUSÃO DIGITAL.

✓ O USO DAS TECNOLOGIAS NO PROCESSO DE ENSINO APRENDIZAGEM.

✓ A FORMAÇÃO DAS HABILIDADES DIGITAIS NAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS.

✓ A AUTOMATIZAÇÃO DO TRABALHO TÉCNICO E ADMINISTRATIVO E PEDAGÓGICO.

Definição de Variáveis

Para alcançar uma compreensão mais sensível, ampla e verdadeira da realidade educacional investigada, a pesquisa integrará variáveis tanto quantitativas quanto qualitativas. O propósito não se limita a quantificar dados, mas, sobretudo, a ouvir histórias, reconhecer trajetórias e captar os sentidos que emergem das vivências cotidianas no ambiente escolar.

No campo quantitativo, serão coletadas informações como o número de professores atuantes na unidade escolar, a faixa etária de docentes e discentes, a distribuição por gênero e o perfil socioeconômico das famílias atendidas. Esses dados permitirão traçar um panorama inicial das condições objetivas que compõem o contexto educacional.

Por outro lado, o enfoque qualitativo buscará mergulhar em dimensões mais sutis, porém igualmente relevantes, como a formação inicial e continuada dos professores, as práticas pedagógicas desenvolvidas especialmente no trabalho com

leitura e escrita, e o nível de participação das famílias nas atividades escolares. São esses aspectos que, muitas vezes, revelam os significados profundos do ensinar e do aprender, além de indicarem os desafios concretos enfrentados no cotidiano escolar.

Ao articular esses dois planos — o objetivo e o subjetivo —, pretende-se construir uma leitura mais viva e fiel da escola pesquisada, que considere a diversidade dos sujeitos, os vínculos afetivos, as condições materiais e os contextos culturais que influenciam diretamente o processo educativo.

Essa escuta plural e cuidadosa servirá de base para o planejamento de ações pedagógicas mais eficazes, coerentes e sensíveis, que dialoguem com a realidade local e valorizem cada sujeito em sua singularidade. O objetivo final não é apenas interpretar dados, mas contribuir, com afeto e compromisso, para a construção de práticas transformadoras, capazes de fortalecer vínculos, ampliar oportunidades e promover uma educação mais justa, significativa e verdadeiramente humana.

Método de Análise de Dados

A análise dos dados será conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, buscando compreender em profundidade os sentidos, significados e vivências expressos pelos participantes ao longo da pesquisa. Essa escolha metodológica se justifica pelo interesse em captar as dimensões subjetivas e contextuais que envolvem a inclusão das tecnologias digitais no cotidiano escolar.

Em um primeiro momento, os dados coletados por meio das entrevistas semiestruturadas — realizadas com professores, equipe gestora, alunos e demais profissionais da escola — serão cuidadosamente organizados e categorizados. A partir

dessa sistematização, serão identificados temas recorrentes, padrões de percepção e experiências compartilhadas que revelem as possibilidades, os desafios e as práticas associadas ao uso pedagógico das tecnologias digitais.

De forma complementar, será realizada uma análise documental de materiais institucionais, como o Projeto Político-Pedagógico (PPP), o Plano Diretor e os Planos de Ensino elaborados pelos docentes. A leitura crítica desses documentos permitirá compreender como as orientações formais da escola dialogam (ou não) com as práticas efetivas observadas no cotidiano escolar.

Ao articular os dados empíricos às evidências documentais, a pesquisa pretende construir uma visão mais ampla e integrada da realidade investigada, possibilitando uma interpretação sensível e crítica do fenômeno em estudo. Essa abordagem contribuirá, ainda, para a formulação de propostas educativas que respeitem a identidade da escola e respondam de maneira ética e contextualizada às suas necessidades e potencialidades.

Considerações Éticas

A realização da pesquisa seguirá diretrizes éticas que priorizam o respeito à dignidade humana, à privacidade e aos direitos dos participantes. Desde os primeiros contatos até a divulgação dos resultados, será assegurada a confidencialidade das informações, a preservação do anonimato dos envolvidos e o uso responsável dos dados obtidos.

Durante todo o processo investigativo, a transparência será valorizada como base para a construção de vínculos de confiança e respeito com a comunidade escolar. As entrevistas e observações ocorrerão com atenção sensível, cuidado ético e clareza

quanto aos propósitos do estudo, sempre mediante a autorização livre e informada dos participantes.

Mais do que um requisito técnico, os princípios éticos serão assumidos como fundamentos orientadores das decisões e condutas adotadas, reafirmando o compromisso com uma prática investigativa pautada pela integridade, pelo respeito mútuo e pela busca por uma educação mais justa, acolhedora e transformadora.

Considerações finais

Encerrar esta pesquisa não representa um ponto final, mas sim uma pausa para respirar, olhar ao redor e reconhecer que estamos diante de um cenário educacional em constante movimento. O que se apresentou, ao longo deste estudo, foi mais do que uma análise técnica sobre a inserção das tecnologias digitais na gestão escolar — foi um mergulho sensível nos desafios, nas esperanças e nas reinvenções que marcam o cotidiano de escolas públicas como a EMEF Raimunda da Silva Barros.

Compreender o papel do gestor nesse contexto é entender que sua atuação vai muito além do administrativo: trata-se de alguém que escuta, articula, acolhe e transforma. Alguém que, diante dos desafios da era digital, precisa equilibrar inovação e realidade, planejamento e sensibilidade, técnica e humanidade. As tecnologias, por si só, não fazem milagres. São as escolhas humanas, os compromissos éticos e a escuta atenta às pessoas que determinam se elas servirão para aproximar ou afastar, incluir ou excluir, iluminar ou obscurecer.

Durante o percurso desta investigação, tornou-se evidente que quando a tecnologia é usada com intencionalidade e respeito ao contexto, ela se transforma em ponte: entre professores e alunos, entre saberes e práticas, entre escola e comunidade. Ela pode ressignificar a rotina pedagógica, ampliar vozes, democratizar o acesso à

informação e, sobretudo, abrir novos caminhos para o aprender e para o ensinar. No entanto, esse potencial se concretiza apenas quando há coragem para enfrentar as desigualdades, compromisso com a formação continuada e um olhar genuíno para os sujeitos que habitam a escola.

Não há soluções mágicas. O que há são possibilidades construídas coletivamente, passo a passo, com escuta e diálogo. Replicar modelos prontos, importados de contextos distintos, é ignorar as especificidades que compõem o cotidiano escolar. Por isso, defender uma gestão sensível, estratégica e conectada com sua realidade não é um detalhe metodológico — é um ato político. E é nesse espaço que o gestor se firma como ponte entre os desafios e as transformações, como guardião de um projeto educativo que acredita nas pessoas e na potência da educação pública.

Este estudo também foi, para mim, uma experiência de crescimento. O mestrado em Educação com ênfase em tecnologias digitais revelou-se um campo fértil de descobertas, onde teoria e prática se encontram, se provocam e se reinventam. Cada leitura, cada troca e cada reflexão ajudaram a construir um olhar mais atento, mais crítico e, ao mesmo tempo, mais esperançoso sobre o papel da escola na formação de sujeitos autônomos, criativos e protagonistas de suas histórias.

Por fim, reafirmo uma certeza que me acompanha desde o início desta caminhada: a verdadeira inclusão digital não se resume a distribuir equipamentos ou instalar redes de internet. Ela se realiza no cotidiano da escola, quando cada aluno se sente pertencente, quando cada professor se sente apoiado, quando cada decisão é feita com o coração voltado para a coletividade. Incluir é valorizar, escutar, acolher. É garantir que a escola seja, de fato, um lugar onde todos tenham voz, vez e horizontes.

Que esta pesquisa possa ecoar, ainda que de forma singela, entre aqueles que acreditam na educação como caminho de justiça, sensibilidade e transformação. Que

inspire outros gestores, educadores e pesquisadores a seguirem cultivando uma escola viva, humana e profundamente conectada com os sonhos e os desafios de seu tempo.

Referências

Bacich, L., & Moran, J. (2018). *Metodologias ativas para uma educação inovadora*.

Penso.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. Programamídias na educação. Brasília, 2006. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/seed/> Acesso em: 31 jan. 2007.

Belloni, M. (2002). Ensaio sobre a educação a distância no Brasil. *Educação &*

Sociedade, 23(78), 117–135. [https://doi.org/10.1590/S0101-](https://doi.org/10.1590/S0101-73302002000300010)

[73302002000300010](https://doi.org/10.1590/S0101-73302002000300010)

DAMÁSIO, M. J. Tecnologia e educação: as tecnologias da informação e

dacomunicação e o processo educativo. Lisboa: Vega, 2007.

DIAS, P.; GONÇALVES, A.; VIEIRA, A.; FONTES, C., FARIA, A. L. A case study

of ICT and school improvement at Escola Secundária da Póvoa do Lanhoso:

Centro de Competência Nónio Século XXI da Universidade do Minho, Braga,

Portugal. 2001. OCDE/CERI I.C.T. Programme. Disponível em:

<http://www.oecd.org/dataoecd/38/62/2739339.pdf> Acesso em: 9 jan. 2008.

FISCHER, R.M.B. Mídia, máquinas de imagens e práticas pedagógicas. Revista

Brasileira de Educação, Rio de Janeiro, v. 12, n. 35, p. 290-299, maio/ago. 2007.

Lamattina, A. A. (2023). Educação 4.0: Transformando o ensino na era digital. Editora

Union.

- Laurindo, F. J. B., Shimizu, T., Moraes, R. O., & Carvalho, M. M. (2001). O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. **Gestão & Produção**, **8**(2), 160–179.
- <https://www.scielo.br/j/gp/a/vt5SZnMwqNVyxFnkvJnLXCH/?lang=pt>
- Marçal, E., Ribeiro, A. P. M., Coutinho, E. F., & Andrade, F. A. (Eds.). (2024). **Tecnologia educacional: Teoria e prática**. Editora CRV.
- Montreuil, J., de Aquino, S., & Gouveia, R. (2016). *Indústria 4.0 e a transformação digital: Inovações e estratégias*. Editora XYZ.
- NEVES, C. M. C.; MEDEIROS, L. L. Debate: Mídias na Educação. Boletim Salto para o Futuro, Brasília, nov./dez., 2006. Disponível em:
<http://www.tvebrasil.com.br/salto>Acesso em: 2 fev. 2008.
- Oliveira, L. (2004). A estratégia organizacional na competitividade: Um estudo teórico. **Revista Eletrônica de Administração**, **10**(4).
- <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/39942>
- Russell, S., & Norvig, P. (2020). **Artificial intelligence: A modern approach** (3rd ed.). Pearson.
- Santos, N., Diogo, R. A., & Junior, A. K. (2019). A transformação digital e a gestão do conhecimento: Contribuições para a melhoria dos processos produtivos e organizacionais. *P2P & Inovação*, *5*(2), 154–175.
- Scherer, S., & Brito, G. S. (2020). Integração de tecnologias digitais ao currículo: Diálogos sobre desafios e dificuldades. **Educar em Revista**, **36**, e76252.
- <https://www.scielo.br/j/er/a/FCR5M56M6Chgp4xknpPdKmx>
- Silva, N. (2018). **Transformação digital: A 4ª revolução digital**. Biblioteca Digital FGV.

Sordi, V. F., Nakayama, M. K., de Almeida Cunha, C. J. C., & Binotto, E. (2017).

Fatores determinantes ao compartilhamento de conhecimento nas organizações:

A perspectiva bidirecional. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*,

10(2), 225–246.

Kagermann, H., Anderl, R., Gausemeier, J., Schuh, G., & Wahlster, W. (Eds.). (2016).

*Industrie 4.0 in a global context: Strategies for cooperating with international

partners*. Herbert Utz Verlag.