

DESAFIOS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A INCLUSÃO DAS TIC NO CONTEXTO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Aline Simonassi dos Santos de Freitas
Universidad del Atlântico – Rio de Janeiro

Andressa Alves Dias
Universidad del Atlântico - Goiás

Auxiliadora da Silva Trindade
Universidad del Atlântico – Rio de Janeiro

Elizângela Carla Beserra da Fonseca
Universidad del Atlântico – Rio Grande do Norte

Giselli Santiago da Silva
Universidad del Atlântico – Rio de Janeiro

Glaúcia Medianeira Coelho Pereira
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) – Rio Grande do Sul

João Deoclécio da Silva
Universidad del Atlântico – Mato Grosso

Joelden Roberto Alves da Rocha
Universidad del Atlântico – Pará

Maria Teresa Ferreira Brandão Gonçalves
Associação Naturalis Educacional - Pernambuco

Thatiana Oliveira Mota
Universidad del Atlântico – Minas Gerais

RESUMO

A educação escolar, segundo Saviani (2021), evoluiu de uma pedagogia tradicional, centrada no professor e na memorização, para a Escolanovista, que valoriza o aluno como sujeito em desenvolvimento. No contexto da industrialização, o ensino tornou-se instrumental, priorizando eficiência em detrimento da reflexão crítica. Atualmente, a educação busca o desenvolvimento integral, cidadania e uso crítico das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), conforme a BNCC e a LDB (1996). A gestão democrática exige participação coletiva e planejamento estratégico para incorporar as TIC de forma inovadora. Os desafios incluem falta de formação docente, escassez de recursos tecnológicos e tempo insuficiente para planejamento.

Palavras-chave: Educação. TIC.



1 INTRODUÇÃO

A educação escolar é um ato realizado com o objetivo de formar o sujeito conforme determinada concepção de cidadão. Na verdade, a educação pode ser compreendida sob o ponto de vista, filosófico, teórico e educacional. (Saviani, 2021) A partir disso, se estabelece uma visão de sociedade, de educação e de cidadão; o papel da educação na sociedade e o estudo dos métodos e procedimentos metodológicos mais eficazes a determinado objetivo educacional. (Saviani, 2021)

Todavia, a compreensão sobre o papel da educação e a formação cidadã estão relacionados ao contexto social vivenciado em cada época, modificando-se ao longo dos tempos. Conforme Saviani (2021), a primeira vertente pedagógica no contexto brasileiro foi denominada de pedagogia tradicional, cujo ensino era fundamentado na autoridade do professor, considerada como o centro do processo de ensino e aprendizagem bem como na memorização acrítica dos conteúdos estudados por parte dos estudantes. (Saviani, 2021). Além disso, havia duas correntes pedagógicas tradicionais, subdivididas em religiosa e laica.

Posteriormente, a concepção Escolanovista começa a contrapor as ideias da pedagogia tradicional. Diferentemente do que aconteceu na visão tradicional de ensino, o homem começou a ser considerado com um ser inacabado, passando a centrar a educação na criança. (Saviani, 2021) Desse modo, podemos compreender que o homem passou a ser considerado como um sujeito em desenvolvimento, sendo as habilidades começaram cognitivas, psicomotoras e interpessoais desenvolvidas ao longo do processo educativo. Por outro lado,

Do ponto de vista pedagógico o eixo se deslocou do intelecto para as vivências; do lógico para o psicológico; dos conteúdos para os métodos; do professor para o aluno; do esforço para o interesse; da disciplina para a espontaneidade; da direção do professor para a iniciativa do aluno; da quantidade para a qualidade; de uma pedagogia de inspiração filosófica centrada na ciência da lógica para uma pedagogia de inspiração experimental baseada na biologia e na psicologia. (Saviani, 2021, p. 21-22)

Nessa perspectiva, a ideia de que o educador como aquele que detém o conhecimento transmitido foi substituída pela percepção de que o aluno seria o centro do processo de ensino e aprendizagem. (Saviani, 2021) Ao mesmo tempo, podemos compreender que os conhecimentos prévios dos estudantes, a participação nas aulas e a iniciativa dos alunos. (Saviani, 2021) Assim, o aluno passou o principal responsável no seu processo de aprendizagem, sendo que o docente começou a exercer o papel de mediador na aquisição do conhecimento.

Posteriormente e, mais especificamente, no contexto da industrialização brasileira, a educação passou a ser relacionada ao modelo fabril. (Saviani, 2008 apud Peixoto e Nunes, 2016) Assim, o professor e o aluno não são mais considerados o centro da aprendizagem, mas o próprio processo de ensino, o qual acreditava-se que precisava ser instrumental e o menos subjetivo possível, visando a eficiência do ensino.



Com isso, podemos entender que o processo educativo priorizava a transmissão dos conteúdos em detrimento de uma aprendizagem reflexiva e significativa, sendo a quantidade de conteúdos ministrados considerada mais relevante do que a qualidade da aprendizagem. Por outro lado, não havia preocupação com o desenvolvimento do raciocínio crítico. Por isso, na perspectiva de Saviani (2021), a educação relacionada à demanda socioeconômica de trabalhadores imposta pelo mercado.

Na atualidade, entretanto, há a percepção que relaciona à educação ao desenvolvimento integral dos estudantes, ao preparo para o exercício da cidadania, para a continuidade em estudos posteriores e para o ingresso no mercado de trabalho. (LDB, 1996) Somado a isso, o conhecimento sobre o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) vem sendo considerado como parte integrante da formação dos estudantes, pois conforme a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), a educação básica possui dentre outros objetivos, o de desenvolver habilidades no uso crítico, reflexivo, significativo e criativo para a comunicação e resolução de problemas.

Por outro lado, as relações entre a gestão escolar, os educadores e os estudantes foram ressignificadas a partir do conceito de gestão democrática, o qual defende a participação de todos os membros da comunidade educacional nas tomadas de decisões em prol de objetivos comuns ao âmbito educacional. Para tanto, é necessário que os membros da comunidade escolar compreendam os objetivos para a formação docente, a fim de alinhar suas tomadas de decisões. Para tanto, se faz necessário não apenas o planejamento pedagógico, mas um planejamento que considere todos os fatores que influenciam positiva ou negativamente na concretização dos objetivos almejados. Sob esse aspecto, Chiavenato (2004) menciona o planejamento estratégico, uma ferramenta que permite definir a missão fundamentada nas competências organizacionais, os valores e a intenção estratégica ou objetivos almejados.

De igual modo, as instituições escolares possuem missão, valores e intencionalidade pedagógica relacionados à formação de determinado cidadão. Desse modo, o presente artigo tem como objetivo geral, elaborar uma revisão da literatura sobre os desafios para a elaboração do planejamento estratégico, visando a inclusão das TIC no contexto da gestão democrática de ensino. Para tanto, consideraremos o fato de que no contexto referido, o gestor escolar adquire múltiplas funções, não se restringindo as funções administrativas. Além disso, as tomadas de decisões são realizadas de forma compartilhada, a partir da participação coletiva de toda a comunidade escolar.

Nessa perspectiva, a relevância da pesquisa pode ser evidenciada pelo fato de envolver uma temática emergente no tocante à inclusão das TIC na prática pedagógica. Somado a isso, o presente estudo reflete sobre os desafios vivenciados pela gestão escolar no tocante ao planejamento estratégico que envolva o desenvolvimento de condições para que a inclusão das tecnologias digitais seja realizada de forma crítica, significativa e inovadora.



2 OBJETIVO

Realizar uma revisão da literatura sobre os desafios enfrentados pelo gestor escolar na elaboração de um planejamento estratégico que inclua a inclusão das TIC nas práticas pedagógicas bem como identificar o papel do gestor escolar no processo de inserção das tecnologias digitais como ferramenta de ensino.

3 METODOLOGIA

Este artigo se caracteriza como pesquisa bibliográfica e tem como finalidade, a revisão da literatura sobre os desafios vivenciados pelo gestor escolar na elaboração do planejamento estratégico para a inclusão das TIC na prática docente. Para tanto, o presente estudo foi desenvolvido a partir da realização de uma pesquisa bibliográfica feita em bases eletrônicas que disponibilizam fontes acadêmicas confiáveis, mais precisamente, através do Google acadêmico, Google Books, Scielo dentre outras. Para a realização da fundamentação teórica, foram considerados, artigos científicos publicados entre o período de 2010 a 2021. Sendo a pesquisa composta por ideias de autores que abordam as temáticas do planejamento estratégico, planejamento estratégico no contexto educacional, gestão escolar democrática, TIC na educação, desafios para a inclusão das TIC na prática pedagógica e o papel do gestor na inserção das tecnologias digitais na prática docente, foram utilizados todos os termos citados como descritores da pesquisa.

4 DESENVOLVIMENTO

A educação escolar exerce um papel relevante na formação dos indivíduos. Como sabemos, é no seio familiar que a criança aprende os valores éticos e morais, constroem crenças religiosas (ou não) e de certa forma, constroem sua própria cultura e sua visão de mundo. Não obstante, a educação escolar promove a aquisição de saberes relativos aos conhecimentos científicos bem como sobre a adequação do uso da língua às situações comunicacionais cotidianas. Assim, podemos considerar que a educação familiar possui caráter ético e moral enquanto o ensino escolar favorece o conhecimento dos fenômenos naturais e sociais, repercutindo em um indivíduo letrado e com uma percepção de mundo crítica. Ao mesmo tempo, a educação familiar, é espontânea e o ensino escolarizado é intencional.

Sob esse aspecto, podemos compreender que a educação é ofertada mediante objetivos educacionais relacionados à formação que um sistema educacional pretende ofertar aos indivíduos. Assim, os resultados do processo de ensino e aprendizagem não dependem apenas da metodologia de ensino utilizada pelo professor, mas da percepção de educação defendida pelo sistema educacional. Esse fato, pode ser evidenciado à medida que ao longo da história, o processo educativo e a visão do ideal de formação discente se modificou de forma significativa.

De acordo com Saviani (2021), a educação brasileira passou por diversos contextos sociais que fundamentaram as práticas educativas dos professores da educação básica ao longo dos anos. Assim,



inicialmente, havia uma pedagogia tradicional, à qual considera o indivíduo adulto como um ser acabado, sendo o educador, portanto, era considerado aquele que detinha o conhecimento a ser transmitido, tornando-se o centro do processo de aprendizagem.

Por outro lado, em outro momento com o surgimento da Escola nova, a percepção sobre a educação se modificou, sendo as vivências dos alunos, as suas iniciativas, consideradas como parte relevante do aprendizado. (Saviani, 2021) Logo, os estudantes tornaram-se o centro do processo de aprendizagem. Em outro contexto social, no entanto, o ensino adquiriu um caráter instrumental por meio do qual eram mais valorizadas, as técnicas de ensino e a eficiência na condução do tempo em sala de aula do que o aprendizado reflexivo e significativo.

Somado a isso, vivenciamos na atualidade, uma percepção que relaciona o papel social da educação ao desenvolvimento cognitivo, psicomotor e socioemocional dos estudantes, envolvendo ainda, o seu preparo para o exercício da cidadania e o ingresso no mercado de trabalho. (Brasil, 1996) Além disso, as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) possui um papel significativo no contexto cotidiano e profissional das pessoas na atualidade, tornando-se um conhecimento relevante a ser adquirido pelos estudantes na educação básica. Esse se revela à medida que a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) define as competências e habilidades que envolvem o uso das TIC para a comunicação e para solução de problemas de forma crítica, reflexiva, criativa, ética e significativa como necessários à formação de estudantes da educação básica.

Somado a isso, Lei Nacional de Diretrizes da Educação Básica - LDB (1996) orienta que a forma de gestão do ensino na educação pública deverá seguir os princípios da gestão democrática, aspecto que na prática implica o compartilhamento das tomadas de decisões entre o diretor e a comunidade escolar. Para tanto, é necessário que o diretor, o coordenador pedagógico, os professores, os estudantes e os pais de alunos mantenham uma relação baseada no diálogo a fim de solucionar prováveis conflitos ou atender as demandas da comunidade escolar de forma adequada.

Sob esse aspecto, podemos compreender que as tomadas de decisões na gestão democrática de ensino envolvem questões amplas que dizem respeito ao funcionamento da instituição escolar, a disponibilização de materiais didáticos e a adequação metodológica e avaliativa por parte dos docentes bem como a soluções de conflitos entre estudantes ou entre professor e alunos. Nesse sentido, podemos relacionar ainda, as tomadas de decisões como um instrumento para a garantia da eficiência e eficácia do processo educativo.

Nesse sentido, o conceito de planejamento estratégico é aplicável ao contexto educacional, sobretudo devido às funções que desenha em um contexto organizacional ou institucional. Conforme Chiavenato (2004), o conceito mencionado surgiu no contexto de ascensão da burguesia e a conseqüente preocupação com a oferta de serviços de qualidade de forma competitiva. De igual modo, Saldanha, Nodari e Salvagni



(2017) revelam que até a década de 1990, a demanda por matrículas de estudantes na educação básica em escolas particulares era superior à oferta. Todavia, na atualidade, esse cenário se modificou e as instituições de ensino é que necessitam conquistar novos clientes. (Corus consultores, 2013 apud Saldanha et al., 2017)

Nesse contexto, Saldanha et al. (2017) aponta o surgimento de uma nova realidade no âmbito educacional, exigindo a busca pela profissionalização dos gestores escolares, sobretudo, visando a elaboração de um projeto escolar que envolva um ensino eficaz e eficiente. Para Saldanha et al. (2017), o diretor constitui a figura central do espaço educativo, o qual coordena mutuamente, as equipes administrativa e pedagógica.

No tocante à educação escolar pública no contexto da gestão democrática, o gestor escolar exerce a função de liderança, coordenando, orientando e mobilizando os agentes da comunidade escolar, sendo a liderança nesse contexto, um processo compartilhado. (Lück 2010 apud Saldanha et al., 2017) Nesse sentido, podemos compreender que a liderança do gestor e escolar e a liderança compartilhada acontecem em diversos contextos que envolvem as tomadas de decisões. Assim, a elaboração de horários por disciplina conforme a disponibilidade dos educadores, do calendário escolar e sugestões para elaboração de projetos escolares, de amostras culturais e gincanas no espaço escolar são ações relativas à coordenação e orientação da equipe gestora, consistindo ao mesmo tempo, em tomadas de decisões compartilhadas.

Ao mesmo tempo, Saldanha et al. (2017) compreende que a liderança no âmbito escolar é evidenciada por meio das influências da equipe gestora aos seus liderados. Assim, podemos inferir que a mobilização dos diretores escolares mencionada anteriormente se refere às influências que a equipe gestora exerce no tocante ao trabalho das equipes docente e administrativa. Desse modo, podemos compreender que as influências dos gestores escolares no tocante ao âmbito pedagógico envolvem as participações em formações continuadas, na elaboração de projetos escolares e na adequação metodológica para inclusão de estudantes com deficiências bem como na adoção de metodologias de ensino inovadoras e fundamentadas no uso das TIC como ferramentas de ensino.

Sob esse aspecto, surge a necessidade de elaboração de um planejamento que envolva que identifique as dificuldades para a implementação das TIC nas práticas docentes e o aumento do uso das tecnologias na sala de aula, se faz necessária. Para tanto, o planejamento estratégico torna-se uma ferramenta pertinente para atender a esse objetivo.

Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2007 apud Saldanha et al., 2017), o planejamento estratégico envolve plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Desse modo, podemos compreender que a elaboração de um planejamento estratégico eficiente envolve a identificação dos motivos que levam a necessidade da construção de um plano, o posicionamento diante do problema identificado, um ideal a ser alcançado e uma perspectiva de futuro. Assim, ao perceber a falta de estratégias educativas que contemplem o uso das TIC, cabe ao diretor escolar juntamente com a equipe docente, identificar os desafios enfrentados



para a implementação as tecnologias nas práticas pedagógicas a fim de elaborar um plano que projete futuras práticas docentes embasadas no uso das TIC de forma inovadora e significativa.

Sobre os desafios para a elaboração de um planejamento que envolve a inclusão das TIC nas práticas docentes, Schnell e Quartiero (2009) apontam a falta de formação continuada como fator que dificulta o uso das tecnologias como ferramentas de ensino por parte dos docentes. Somado a isso, Pischetola (2012) considera que a inclusão das TIC no âmbito escolar pressupõe uma reforma educativa que articule a introdução das tecnologias digitais no currículo e a revisão das práticas pedagógicas, possibilitando a habilitação necessária para que os docentes lidem com novos ambientes de aprendizagem.

Grossi, Gonçalves e Tufy (2014) consideram ainda que os desafios enfrentados pela equipe escolar no tocante à inclusão das TIC nas práticas pedagógicas não se resumem à falta de formação docente, tendo em vista os problemas de conectividade com a internet e a escassez de recursos didáticos tecnológicos. Somado a isso, Grossi et al. (2014) consideram que as formações continuadas precisam garantir a habilitação necessária ao trabalho docente que envolva o uso das TIC numa perspectiva crítica e inovadora e não apenas, a transmissão dos conhecimentos teóricos sobre o uso das tecnologias de forma acrítica. Além disso, a falta de tempo para se dedicar às formações continuadas sobre a temática bem como para elaboração de um planejamento pedagógico que envolve o uso das TIC são desafios comuns aos professores das escolas de educação básica.

Nesse sentido, podemos compreender que os papéis dos gestores no processo de implementação das TIC no contexto pedagógico envolve discussões coletivas sobre a necessidade de inovação pedagógica por meio das TIC bem como a relação entre o uso das tecnologias e a aprendizagem significativa dos discentes. Por outro lado, a mobilização realizada por meio do compartilhamento de cursos de formações continuadas disponibilizados pelas secretarias às quais as instituições escolares se vinculam consiste em uma ação que incentiva a participação dos professores em formações continuadas sobre as TIC, aspecto que possibilitará maior conhecimento e, conseqüentes possibilidades de inovações pedagógicas. Para tanto, as formações continuadas precisam estarem alinhadas ao uso das tecnologias numa perspectiva inovadora, sendo necessário, portanto, a colaboração das secretarias de educação dos estados e municípios nesse processo.

Outro desafio enfrentado pela equipe gestora no âmbito da inclusão das tecnologias nas práticas docentes apontados por Grossi et al. (2014) referem à falta de recursos didáticos tecnológicos, tendo em vista que a falta de disponibilidade desses recursos inviabiliza um planejamento estratégico que contemple o uso das TIC. Desse modo, os gestores escolares vivenciam dificuldades em incentivar a participação dos professores nas formações docentes bem como em sugerir a inclusão das TIC em projetos escolares, tendo em vista que as capacitações pedagógicas precisam estarem alinhadas à disponibilidade de recursos tecnológicos, aspecto que não condiz com a realidade de grande parte das escolas.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação escolar está relacionada à determinada concepção de cidadão que surge mediante as necessidades formativas dos discentes exigidas pelo contexto social vigente. Sendo as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) relevantes à realização de distintas ações cotidianas, a Base Nacional Comum Curricular – BNCC (2018) estabeleceu dentre as competências e habilidades a serem desenvolvidas pelos estudantes da educação básica, aquelas inerentes ao uso das TIC de forma crítica, reflexiva e criativa tanto para a comunicação como para a solução de problemas cotidianos.

Somado a isso, a forma de organização das escolas públicas na atualidade são definidas por Brasil (1996) como gestão democrática de ensino, exigindo a participação de todos os membros da comunidade escolar nas tomadas de decisões. Desse modo, podemos compreender que a atuação da gestão escolar na atualidade, não está restrita ao âmbito administrativo, influenciando indiretamente no êxito do processo de ensino e aprendizagem e, conseqüentemente, das metodologias adotadas pelos professores em suas práticas docentes.

Nesse contexto, o planejamento estratégico anteriormente relacionado ao contexto corporativo surge como uma ferramenta relevante para o funcionamento das instituições escolares, soluções de conflitos e adequação e inovação das práticas pedagógicas. Diante disso, os resultados da pesquisa revelaram que os desafios dos gestores escolares no tocante à elaboração de um planejamento estratégico que envolva a inclusão das TIC nas práticas docentes são a escassez de formação continuada, a indisponibilidade de recursos didáticos tecnológicos no espaço escolar e a falta de tempo para a dedicação às capacitações docentes e ao planejamento pedagógico que contemple as TIC por parte dos professores.

Desse modo, a implementação das tecnologias nas práticas pedagógicas numa perspectiva inovadora não dependem exclusivamente da atuação dos gestores escolares ou da vontade dos educadores em fazê-lo. Esse fato pode ser compreendido, tendo em vista que a problemática envolve a disponibilidade de recursos tecnológicos bem como de formações continuadas que objetivem a habilitação dos docentes para o uso das TIC no contexto pedagógico. Além disso, a falta de tempo para a dedicação às capacitações docentes e para o planejamento pedagógico baseado no uso das TIC como ferramentas de ensino estão, muitas vezes, relacionadas ao fato de os professores sentirem a necessidade de assumirem mais de um vínculo, fato que envolve a falta de valorização profissional.



REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996. p. 33–41. Disponível em: L9394 Acesso em: 29 mai. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Base Nacional Comum Curricular. Brasília, 2018. Disponível em: Base Nacional Comum Curricular - Educação é a Base Acesso em: 29 mai. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento estratégico. Elsevier Brasil, 2004. Disponível em: Planejamento estratégico - Idalberto Chiavenato - Google Livros Acesso em: 29 mai 2025.

GROSSI, Márcia Gorett Ribeiro; GONÇALVES, Carla Fernanda; TUFY, Sandra Pedrosa. Um panorama das tecnologias digitais da informação e comunicação na educação: desafios, habilidades e incentivos estatais. *Perspectiva*, v. 32, n. 2, p. 645-665, 2014. Disponível em: Vista do Um panorama das tecnologias digitais da informação e comunicação na educação: desafios, habilidades e incentivos estatais Acesso em: 01 jun. 2025.

PEIXOTO, E. D. S. Reflexões sobre a educação tecnicista no Brasil: Análise crítica do passado para pensar o presente. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO - CONEDU, III., 2016, Natal. Anais [...]. Natal: Congresso Nacional de Educação, 2016. Disponível em: TRABALHO_EV056_MD1_SA6_ID4096_18062016135211.pdf Acesso às 29 mai. 2025.

PISCHETOLA, Magda. Formação de professores para a promoção de projetos de inclusão digital sustentáveis. *Revista Linhas*, v. 13, n. 2, p. 89-98, 2012. Disponível em: Vista do FORMAÇÃO DE PROFESSORES PARA A PROMOÇÃO DE PROJETOS DE INCLUSÃO DIGITAL SUSTENTÁVEIS Acesso em: 01 jun. 2025.

SAVIANI, D. Caracterização geral da pedagogia histórico-crítica como teoria pedagógica dialética da educação. *Pedagogia histórico-crítica e prática pedagógica transformadora*. Uberlândia: Navegando Publicações, p. 19-38, 2021. Disponível em: 35e7c6_57850a7d7b4d4572b6e58712babaaed3.pdf Acesso em: 29 mai. 2024.

SCHNELL, Roberta Fantin; QUARTIERO, Elisa Maria. A sociedade da informação e os novos desafios para a educação *Revista linhas*, v. 10, n. 2, p. 104-126, 2010. Disponível em: Vista do A sociedade da informação e os novos desafios para a educaçãoThe information society and the new challenges for education Acesso em: 01 jun. 2025.