



A GESTÃO ESCOLAR E AS TECNOLOGIAS EMERGENTES: DESAFIOS E POSSIBILIDADES PARA O GESTOR CONTEMPORÂNEO

Aziz Júlio Salles Ramos ¹

Rosana Toniato ²

Alessandra de Souza Pereira ³

Crislaine Fernandes ⁴

RESUMO

Este artigo reflete sobre a atuação do gestor educacional frente à integração das tecnologias emergentes (TICs) e metodologias ativas, visando promover práticas mais colaborativas, éticas e inovadoras. A gestão escolar é apresentada como uma empreitada complexa, cuja adaptação à era digital exige que o gestor, além de suas funções administrativas, atue como um agente pedagógico e articulador da reorganização do ensino e da aprendizagem. O desafio central é equilibrar a inovação tecnológica que oferece otimização de processos, personalização do aprendizado e gestão de dados com questões cruciais como infraestrutura, resistência cultural e, principalmente, a necessidade de qualificação do professor como agente transformador. Temos como parceiros teóricos os autores Moran (2015) e Kenski (2012) Freire (1996), nos quais os estudos apontam que a efetividade das TICs depende de uma mudança de mentalidade e do gestor para criar condições institucionais à qual a equipe experimente e utilize metodologias ativas. Para tanto adotamos a metodologia da pesquisa bibliográfica, baseada na interpretação crítica de textos acadêmicos para refletir sobre a formação e o papel dos gestores diante das inovações, concluindo que a falta de formação específica resulta em um uso instrumental das tecnologias, reforçando a urgência do desenvolvimento profissional contínuo.

Palavras-chaves: Gestão Escolar; Tecnologias Emergentes; Metodologias Ativas; Formação de Gestores

INTRODUÇÃO

A gestão escolar é uma empreitada complexa que exige a articulação de diversas ações e práticas educacionais, abrangendo desde a aplicação dos processos de ensino e

¹ Mestrando em Tecnologias Emergentes na Educação, Must University, Miami /EUA, Representante Regional do Naed Sul – SME / Prefeitura Municipal de Campinas, aziz.ramos@educa.campinas.sp.gov.br;

² Mestranda em Tecnologias Emergentes na Educação, Must University, Miami /EUA, Supervisora Educacional no Naed Sul – SME / Prefeitura Municipal de Campinas, rosana.toniato@educa.campinas.sp.gov.br;

³ Mestranda em Educação, pela Faculdade de Educação da Unicamp, Supervisora Educacional no Naed Sul – SME / Prefeitura Municipal de Campinas, alessandra.pereira@educa.campinas.sp.gov.br;

⁴ Pós-Doutora em Educação pela Faculdade de Educação da Unicamp. Professora Credenciada no Departamento de Filosofia, Faculdade de Educação da Unicamp. Também é Adjunct Faculty e Capstone Advisor, no Departamento de Tecnologias Emergentes na Must University - Miami/EUA, crisfe@unicamp.br;





aprendizagem e a formação de professores, até o adequado funcionamento administrativo e financeiro da instituição. O gestor escolar, enquanto principal articulador, é o responsável por fortalecer o relacionamento com a comunidade e o poder público, promover a convivência entre os atores do coletivo escolar e, de forma crescente, engajando a instituição às mudanças culturais e aos novos tempos por meio da integração efetiva das tecnologias digitais.

Neste cenário de transformação, a gestão escolar contemporânea enfrenta o desafio de integrar tecnologias emergentes para aprimorar o ensino e otimizar processos, buscando o equilíbrio entre a inovação e questões cruciais como a infraestrutura adequada, a formação continuada de professores e a superação de uma cultura de resistência à mudança. As possibilidades trazidas pela tecnologia são vastas, incluindo a otimização de tarefas administrativas e pedagógicas através de sistemas de gestão e plataformas colaborativas. Tais ferramentas também promovem a personalização do aprendizado, facilitam o monitoramento por meio da análise de dados educacionais em tempo real e fortalecem a gestão democrática, potencializando a comunicação e a participação de toda a comunidade escolar.

Nos últimos anos, com o avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e da Educação Digital, torna-se evidente que a simples presença de recursos tecnológicos não é suficiente. As escolas precisam reorganizar seus processos de ensino e aprendizagem, assumindo de maneira planejada e sistemática a inserção de metodologias ativas, do ensino por projetos e da aprendizagem baseada em práticas cotidianas inventivas.

Vivemos um período em que a educação enfrenta o desafio de se reinventar diante da presença constante das tecnologias emergentes. O gestor escolar, enquanto articulador pedagógico, ocupa papel central nesse processo. Não se trata apenas de adotar novas ferramentas digitais, mas de repensar a forma de ensinar, aprender e gerir (MORAN, 2015). A inserção das TICs e o uso de metodologias ativas demandam um gestor preparado para promover uma cultura digital e incentivar práticas inovadoras entre professores e estudantes.

Este artigo tem por objetivo refletir sobre a atuação do gestor educacional frente às tecnologias emergentes, discutindo de que forma é possível construir e propor a formação contínua, e assim favorecer práticas educacionais mais colaborativas, éticas e inovadoras.





As competências e atitudes de gerir práticas educacionais constituem requisitos fundamentais para que o gestor educacional possa apoiar o uso das tecnologias emergentes e das metodologias ativas. Apesar de as TICs fazerem parte do cotidiano escolar, seu potencial transformador nem sempre é explorado em sua totalidade. Kenski (2012) ressalta que a tecnologia educacional só produz resultados efetivos quando é acompanhada de uma mudança de postura e mentalidade pedagógica.

Freire (1996) enfatiza que o educador deve ser mediador e aprendiz permanente, reconhecendo a importância do diálogo e da autonomia no processo educativo. Essa perspectiva fundamental dialoga diretamente com o papel do gestor como formador de equipes, capaz de inspirar professores e estudantes na construção de uma aprendizagem significativa. Para Valente (2014), o uso das TICs e das metodologias ativas deve estar articulado a práticas de ensino que estimulem a resolução de problemas e a autoria dos alunos, o que exige que o gestor crie condições institucionais e pedagógicas para que o professor exerça um papel mais ativo e inovador em sala de aula. É crucial reconhecer que a ausência de uma formação continuada e contextualizada impede o professor de garantir o direito de aprendizagem da Cultura Digital, conforme preconiza o currículo nacional.

Assim, a verdadeira revolução não reside nos equipamentos em si, mas na direção pedagógica que lhes é dada. O cerne da questão, portanto, passa a ser a qualificação do professor como agente transformador, capaz de mediar o uso tecnológico de forma responsável e crítica, superando a mera transmissão de conteúdo e construindo uma escola conectada com o mundo atual, apta a formar cidadãos críticos, criativos e preparados para os desafios da sociedade digital.

As tecnologias emergentes, como redes e dispositivos móveis, inteligência artificial, Big Data e plataformas digitais, estão transformando a atuação dos gestores escolares e a própria natureza das experiências de ensino e aprendizagem. Nesse cenário, a gestão educacional precisa integrar a inovação tecnológica à atuação pedagógica do gestor, à formação docente e ao acompanhamento institucional, sem negligenciar os desafios como a falta de infraestrutura e a necessidade de inclusão.

METODOLOGIA

No percurso metodológico adotamos como metodologia a pesquisa bibliográfica com base em autores que discutem a relação entre educação, tecnologia e gestão





educacional. O objetivo refletir criticamente sobre a formação e o papel dos gestores diante das inovações tecnológicas, analisando de que forma as metodologias ativas podem ser incorporadas à prática administrativa e pedagógica.

As análises foram construídas a partir da interpretação de textos acadêmicos, relatórios institucionais e produções científicas que tratam do uso das TICs e da formação de gestores na contemporaneidade. O estudo não busca esgotar o tema, mas contribuir para o debate acerca de uma gestão educacional mais inovadora e colaborativa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados apontam que a integração das TICs e das metodologias ativas à gestão educacional ainda enfrenta desafios significativos, como a falta de formação específica para gestores e a resistência cultural à inovação. Muitos gestores reconhecem a importância das tecnologias, mas ainda as utilizam de forma instrumental e não pedagógica.

A verdadeira transformação educacional, segundo Moran (2015), transcende a mera inclusão de *hardwares* ou *softwares*; ela ocorre quando a escola compreende a tecnologia como uma poderosa aliada para promover novas e mais significativas formas de aprender e ensinar. Não se trata de digitalizar o modelo tradicional, mas de usá-la para torná-lo mais flexível, interativo e relevante para a sociedade do conhecimento. Nesse sentido, o papel do gestor escolar é estratégico e inspirador: ele deve ser o agente que propõe e, crucialmente, cria as condições institucionais e pedagógicas necessárias para que os professores se sintam seguros para experimentar, inovar e até mesmo errar no processo.

Isso implica fomentar uma cultura de experimentação saudável, onde metodologias ativas e modelos híbridos são integrados ao currículo, rompendo com a rotina, a repetição e a previsibilidade que, para o autor, são letais para a aprendizagem.

Em essência, o gestor, em consonância com o que propõe Moran (2015), se torna o catalisador que mobiliza a equipe docente a reimaginar o espaço, o tempo e as práticas de ensino-aprendizagem, colocando o aluno como protagonista de seu próprio desenvolvimento. Além disso, as tecnologias emergentes trazem à tona a necessidade de uma gestão ética e responsável dos dados escolares, envolvendo privacidade,





consentimento e segurança da informação. A análise e interpretação de dados tornam-se instrumentos essenciais para a tomada de decisão, a avaliação e a melhoria dos processos pedagógicos.

A efetividade da inovação e da adaptação à era digital exige o desenvolvimento profissional contínuo dos gestores, focando na melhor atuação pedagógica e tecnológica. Essa formação é crucial para que dominem a interpretação dos dados escolares (desempenho, frequência, engajamento) com o auxílio de ferramentas de análise. Transformar dados brutos em conhecimento acionável qualifica a tomada de decisão e permite a proposição de estratégias de melhoria assertivas, impactando diretamente a gestão e a aprendizagem dos alunos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, a complexa empreitada da gestão escolar contemporânea se redefine pela necessidade urgente de integração das tecnologias digitais, que se consolidam não apenas como ferramentas de otimização administrativa, mas como catalisadores de uma profunda reorganização pedagógica. A efetividade dessa transformação, conforme discutido, exige que o gestor atue como um articulador e agente inspirador, promovendo ativamente a cultura digital e incentivando a adoção de metodologias ativas, como o ensino por projetos e a aprendizagem baseada em problemas. Superar desafios estruturais como a carência de infraestrutura e a resistência cultural é crucial.

Contudo, o foco deve permanecer na mudança de postura e mentalidade pedagógica, garantindo que as TICs sejam utilizadas em todo o seu potencial transformador, em alinhamento com os princípios de diálogo, autonomia e autoria dos alunos. Portanto, o caminho para uma gestão educacional verdadeiramente inovadora e colaborativa passa necessariamente pela formação contínua e específica dos gestores, capacitando-os a integrar a tecnologia de forma ética e estratégica, especialmente na gestão e interpretação do crescente volume de dados escolares. O artigo buscou refletir que, ao exercerem uma atuação que cria condições institucionais para que professores inovem e experimentem, os gestores podem transformar a escola em um ambiente de aprendizagem significativa, adaptável e inclusivo, cumprindo o seu papel central de mediadores da inovação e da excelência educativa no século XXI.





REFERÊNCIAS

FREIRE, P. Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

KENSKI, V. M. Educação e Tecnologias: O novo ritmo da informação. Campinas: Papirus, 2012.

MORAN, J. M. A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá. Campinas: Papirus, 2015.

VALENTE, J. A. Metodologias ativas para uma educação inovadora: Uma abordagem teórico-prática. Campinas: PUC, 2014.

[1] Mestrando em Tecnologias Emergentes na Educação, Must University, Miami /EUA, Representante Regional do Naed Sul – SME / Prefeitura Municipal de Campinas, aziz.amos@educa.campinas.sp.gov.br;

[2] Mestranda em Tecnologias Emergentes na Educação, Must University, Miami /EUA, Supervisora Educacional no Naed Sul – SME / Prefeitura Municipal de Campinas, rosana.toniato@educa.campinas.sp.gov.br;

[3] Mestranda em Educação, pela Faculdade de Educação da Unicamp, Supervisora Educacional no Naed Sul – SME / Prefeitura Municipal de Campinas, alessandra.pereira@educa.campinas.sp.gov.br;

[4] Pós-Doutora em Educação pela Faculdade de Educação da Unicamp. Professora Credenciada no Departamento de Filosofia, Faculdade de Educação da Unicamp. Também é Adjunct Faculty e Capstone Advisor, no Departamento de Tecnologias Emergentes na Must University - Miami/EUA, crislaine.matozinho@educa.campinas.sp.gov.br;

