

A COMUNICAÇÃO ESCOLAR E AS TICs: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA GESTÃO EDUCACIONAL - UMA REVISÃO DA LITERATURA.

Eduardo Pedro De Oliveira- alfa.pedro@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7174-7792>

Graduação em História pela Universidade Federal de Alagoas (2018). Pós Graduado em coordenação pedagógica e gestão escolar pela Universidade Estácio de Sá Rio de Janeiro(2022) Mestrando em Educação pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo (2024), Aluno do Programa de Capacitação em estudos Teológicos da Faculdade Adventista da Bahia (2024).

Giza Sales- giza.sales@unasp.edu.br ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6452-5047>

Doutora em Educação pelo Programa de Pós-graduação em Educação da Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista - Júlio de Mesquita Filho - UNESP, campus de Marília; Mestra em Educação pelo PPGE-FFC-UNESP - Marília (bolsa CNPq); Possui Pós-graduação em Psicopedagogia clínico institucional e Pós graduação em Gestão da Educação Infantil; Cursou graduação em Pedagogia pela - UNESP e Graduação em Letras pela Universidade Federal do Amapá - UNIFAP. Atua como Docente permanente no Mestrado Profissional em Educação no Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP- EC) e nos cursos de Licenciatura em Pedagogia, História e Música; Docente e Produtora de conteúdos EAD.

Resumo: Este estudo trata-se de uma revisão integrativa da literatura sobre a comunicação escolar, com foco na educação básica. A comunicação eficaz no ambiente escolar é essencial para a gestão educacional e para a integração da comunidade escolar, promovendo um ambiente mais colaborativo e inclusivo. A pesquisa foi realizada a partir de consultas sistemáticas em três bases de dados: Portal de Periódicos CAPES, SciELO e ERIC. Os principais achados indicam que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) desempenham um papel fundamental na gestão do conhecimento e na inovação pedagógica. No entanto, desafios como a formação inadequada de professores e gestores, a resistência à mudança e a infraestrutura insuficiente ainda limitam a adoção eficaz dessas tecnologias. A partir dos dados analisados, propõe-se uma maior capacitação dos profissionais da educação e o aprimoramento das estratégias de comunicação nas escolas para promover uma educação mais eficiente e acessível.

Palavras Chave: Comunicação escolar. gestão educacional. TICs. formação de professores. inovação pedagógica.

Abstract: This study is an integrative literature review on school communication, focusing on basic education. Effective communication in the school environment is essential for educational management and the integration of the school community, fostering a more collaborative and inclusive environment. The research was conducted through systematic consultations in three databases: CAPES Journal Portal, SciELO, and ERIC. The main findings indicate that Information and Communication Technologies (ICTs) play a fundamental role in knowledge management and pedagogical innovation. However, challenges such as inadequate training of teachers and managers, resistance to change,

and insufficient infrastructure still limit the effective adoption of these technologies. Based on the analyzed data, greater training of education professionals and the improvement of school communication strategies are proposed to promote more efficient and accessible education.

Keywords: School communication. educational management. ICTs. teacher training. pedagogical innovation.

INTRODUÇÃO

A comunicação eficaz desempenha um papel fundamental no ambiente escolar, influenciando diretamente o desenvolvimento das atividades educacionais e o bom andamento dos processos e dinâmicas de uma instituição de ensino. No contexto atual, marcado por rápidas transformações sociais e avanços tecnológicos, a comunicação nas escolas torna-se ainda mais relevante, exigindo uma abordagem estratégica e integrada para atender às necessidades de todos os envolvidos na comunidade escolar.

A comunicação é um fator essencial em todas as áreas da vida, especialmente no contexto escolar, onde a interação efetiva entre os membros da comunidade é importante e necessária para que os planejamentos e ações ocorram de maneira eficiente.

De acordo com Lacerda (2018), a comunicação interna é um dos fatores críticos de sucesso das organizações, incluindo as instituições de ensino. A autora ressalta a importância da comunicação efetiva entre todos os membros da comunidade escolar para o completo desenvolvimento das atividades educacionais.

Com base no exposto, este estudo trata-se de uma revisão integrativa da literatura a respeito da comunicação escolar em escolas de educação básica e, busca contribuir para o aprimoramento de estratégias comunicativas em contextos educacionais diversos.

A escolha desse tema, além de pertinente, está fundamentada na identificação de lacunas e de possibilidades de diálogos com a literatura existente, a fim de buscarmos subsídios teóricos consistentes para ancorar uma investigação mais aprofundada sobre a temática. Dessa forma, a revisão integrativa aqui empreendida foi desenvolvida a partir de consultas sistemáticas a três Bases de Dados eleitas pelos pesquisadores para servir como ponto de partida para a pesquisa exploratória e realização das leituras que serviriam como ponto de partida para a apropriação do tema. As Bases escolhidas são: Portal de Periódicos da CAPES, SciELO - *Scientific Electronic Library Online* e ERIC - *Education Research Information Center*.

Segundo Moura, Ferreira e Paine (1998), a importância de fundamentar pesquisas no conhecimento prévio sobre o tema, de forma a direcionar os estudos para áreas que necessitam 19

de maior atenção é fundamental para uma aproximação e apropriação do assunto que se pretende investigar. Portanto, a busca por publicações nas bases de dados da CAPES, SCIELO e ERIC proporciona acesso a uma variedade de informações e conhecimentos que embasam a pesquisa sobre comunicação escolar.

Além disso, a relevância da comunicação na escola é evidenciada por Santos, Bortolozzi, Macuch (2019) ao ressaltarem a importância da mídia-educação no contexto educativo. Os autores destacam a necessidade de repensar as relações com o saber, a cultura e o currículo escolar, enfatizando o papel da comunicação na transformação do conhecimento em pensamento e sabedoria.

Diante desse cenário, esta revisão integrativa pretende explorar os desafios e oportunidades da comunicação escolar no século XXI, analisando como a gestão do conhecimento utilizando redes sociais digitais pode contribuir para a disseminação e compartilhamento do conhecimento entre docentes e discentes.

A revisão sistemática da literatura brasileira apresentada por Ficarelli, Rodrigues (2020) destaca a importância das redes sociais na gestão do conhecimento e na inovação pedagógica, evidenciando a relevância do tema para as práticas pedagógicas atuais. Esta revisão integrativa visa sintetizar os achados de pesquisas recentes, publicadas entre 2020 e 2023, para oferecer uma visão sobre a comunicação escolar mais eficazes no contexto da gestão escolar. A pesquisa foi conduzida utilizando bases de dados como SCIELO, CAPES e especialmente na ERIC, com foco em artigos que abordam sobre o papel da gestão na comunicação escolar.

A revisão integrativa tem como objetivo identificar desafios e propor estratégias para aprimorar a comunicação escolar, considerando demandas contemporâneas e tecnológicas. A partir da análise das contribuições dos autores mencionados e de outros estudiosos da área, pretende-se identificar caminhos para a construção de uma escola com qualidade e relevância social para as novas gerações.

METODOLOGIA

O presente estudo teve como fonte de produção de dados artigos científicos, dissertações e teses publicadas no período de 2020 a 2024 e disponíveis no banco de dados ERIC, SCIELO e CAPES.

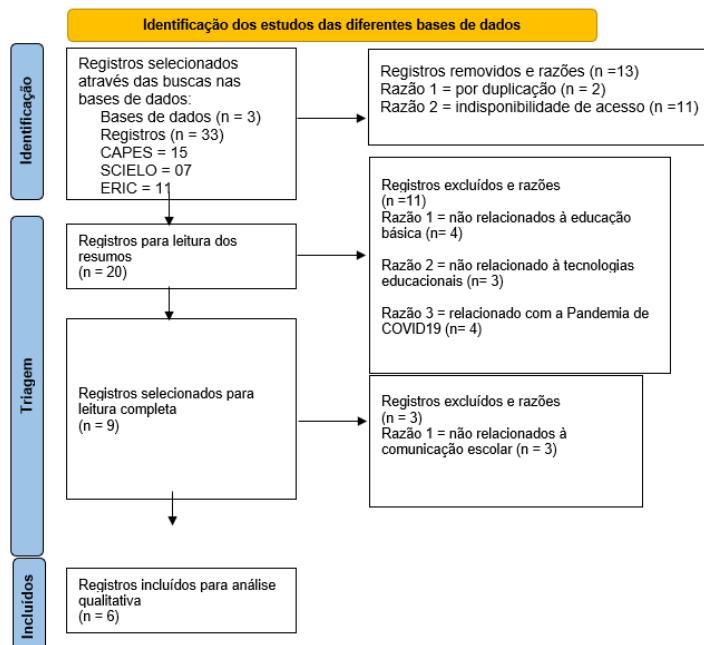
Os termos combinados (palavras-chave) utilizados para a busca em todos os campos foram: “Gestão escolar e comunicação em língua portuguesa” e “*School management*” e “*communication*” em língua inglesa, além de contar com um artigo em língua espanhola, nesta pesquisa privilegiou-se os conteúdos especialmente na língua portuguesa. Os resultados da busca no banco de dados das plataformas levaram ao seguinte resultado:

Quadro 1: Resultados nas bases de dados.

Base de dados	Quantidade de artigos encontrados	Descritores utilizados na estratégia de busca	
		Descriptor	Campo
CAPES	15	“Gestão escolar e comunicação”	Educação e Gestão
ERIC	11	“School management” and “communication	Educação e Gestão
SCIELO	7	“Gestão escolar e comunicação”	Educação e Gestão
Total	33		

Fonte: Dados de pesquisa

Na seleção de estudos foram identificados 33 artigos e dissertações em 3 Bases de Dados. Os resultados foram organizados numa planilha para uma melhor visualização. As análises para exclusão de artigos podem ser observadas na figura 1, e seguiram a metodologia PRISMA para apresentação de resultados de uma revisão sistemática (Moher et al., 2009, 2010).

Figura 1: PRISMA- Adaptado de PRISMA Statement (Moher et al., 2010)

Fonte: Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow SS CD, et al. O comunicado do PRISMA 2020: uma diretriz atualizada para relatórios de revisões sistemáticas. BMJ 2021;372:n71. DOI: 10.1136/bmj.n71 Para mais informações, visite: <http://www.prisma-statement.org/>

No quadro a seguir temos as pesquisas incluídas na realização deste trabalho.

Quadro 2: Pesquisas incluídas

Ano de publicação	Primeiro Autor	Título
2012	Comunicação e educação: uma abordagem política da identidade e diferença na escola	Julia Munareto Leal
2012	A mediação das tecnologias de informação e comunicação no contexto escolar	Priscila Caroline Nunes de Oliveira
2015	As Tecnologias de Informação e Comunicação na Prática Pedagógica e Gestão Escolar	Elisangela Aparecida Bulla Ikeshoji, Adriana Aparecida de Lima Terçariol
2012	Cartografias da escola: controle e práticas de comunicação em análise	Bruno Deusdará e Marisa Lopes da Rocha
2022	La comunicación organizacional: Construcción de sentidos posibles para acompañar los aprendizajes	Elizabeth Introini Elissalde
2023	Atuação da gestão escolar em processos formativos que integram as tecnologias digitais da informação e comunicação às práticas pedagógicas: um relato de experiência com alunos de um mestrado em tecnologia educacional	Mateus De Lima Brito e Francisco Herbert Lima Vasconcelos
2010	A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola	Vitor Henrique Paro
2022	Gestão escolar e clima organizacional: a influência da comunicação	Tatiani Prestes Soares; Louise de Quadros da Silva; Hildegard Susana Jung; Paulo Fossatti.

Fonte: Dados da pesquisa

RESULTADOS

Esta revisão integrativa pretende sintetizar os achados de estudos recentes para fornecer uma visão sobre a mediação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) no contexto escolar, um tema que vem ganhando destaque nas discussões acadêmicas, especialmente em relação à sua integração nas práticas pedagógicas e na gestão escolar. A presente revisão integrativa objetiva relacionar os principais assuntos abordados em diferentes artigos que discutem a atuação da gestão escolar, a formação de professores e o impacto das TICs na educação.

3. DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

A mediação das TICs é considerada um recurso fundamental para tornar a gestão escolar mais democrática. A pesquisa que investiga de que forma as TICs podem auxiliar na administração de escolas públicas estaduais evidência que a tecnologia possibilita uma comunicação mais eficaz e amplia a participação de todos os integrantes da comunidade escolar, favorecendo um ambiente mais colaborativo. Essa perspectiva é corroborada por Almeida (2011), que defende que o uso de plataformas digitais tem o potencial de fortalecer o engajamento de professores, alunos e pais nas decisões institucionais. Do referido estudo, extraímos a seguinte citação:

A escola assume sua real função: a de democratizar o saber. Diante disso, buscamos verificar as possibilidades das tecnologias de informação e comunicação propiciarem uma maior integração entre diretor, professores, funcionários e alunos no sentido da democratização da gestão. Isto ocorre porque os avanços tecnológicos, em especial na área da informática, possibilitam que haja uma mudança no ritmo de trabalho, bem como um maior fluxo de informações, permitindo aos indivíduos estarem mais próximos e mais bem integrados para decisões coletivas. (Oliveira, 2012, p. 23).

Para Oliveira (2012), destaca-se a importância das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) na promoção de uma gestão escolar mais participativa. Para facilitar a comunicação e o fluxo de informações, pois os TICs permitem uma maior integração entre todos os membros da comunidade escolar, incluindo diretores, professores, funcionários e alunos. Essa integração é fundamental para a ampliação da participação na gestão, pois promove o envolvimento coletivo nas decisões escolares. A utilização das TICs pode transformar o ambiente escolar, tornando-o mais colaborativo e inclusivo, o que é essencial para a construção de uma educação mais acessível e equitativa. Portanto, a implementação eficaz das TICs nas escolas não apenas moderniza os processos administrativos, mas também fortalece a coesão e o engajamento da comunidade escolar, contribuindo para uma gestão mais transparente e aberta.

A dissertação de Oliveira (2012) também destaca a importância da formação contínua e da mediação das TICs para a ampliação da participação na gestão escolar. Oliveira (2012) afirma que:

A escola assume sua real função: a de democratizar o saber. Diante disso, buscamos verificar as possibilidades das tecnologias de informação e comunicação propiciarem uma maior integração entre diretor, professores, funcionários e alunos no sentido da democratização da gestão. (Oliveira, 2012, p.23)

Isso reforça a necessidade de uma formação que capacite os gestores a utilizarem as TICs para promover uma gestão mais participativa e inclusiva.

3.1 INTEGRAÇÃO DAS TICS NAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) referem-se ao conjunto de recursos tecnológicos utilizados para a comunicação e a gestão da informação. Essas tecnologias incluem computadores, internet, softwares educativos, plataformas de aprendizagem online, dispositivos móveis, entre outros. As TICs são fundamentais para a modernização dos processos educacionais, pois facilitam o acesso a informações, promovem a interatividade e a colaboração, e possibilitam a implementação de metodologias pedagógicas inovadoras. Segundo Ikeshoji e Terçariol (2015), “as TICs proporcionam novas possibilidades de interação e aprendizagem, facilitando o acesso a informações e recursos educacionais, e promovendo uma educação mais dinâmica e envolvente”.

A integração das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) nas práticas pedagógicas desempenha um papel fundamental na modernização e melhoria da educação. As TICs facilitam a aprendizagem ao proporcionar novas formas de interação e acesso a informações, permitindo que os alunos desenvolvam autonomia, criticidade e capacidade de buscar suas próprias conquistas. Isso promove uma educação mais consciente e reflexiva (Cardos Et al.: 2021).

Além disso, a utilização das TICs nas práticas pedagógicas promove a inovação no ensino, permitindo a implementação de metodologias ativas que tornam o processo de ensino-aprendizagem mais dinâmico e envolvente. Ferramentas digitais, como softwares educativos e plataformas de aprendizagem online, enriquecem o ambiente educacional e tornam o aprendizado mais atrativo e eficaz (Brito, Vasconcelos, 2023).

3.2 PRINCIPAIS OBSTÁCULOS ENFRENTADOS

A implementação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) no ambiente escolar, embora promissora, enfrenta desafios significativos que comprometem sua eficácia. Entre os principais obstáculos identificados, destacam-se:

a formação inadequada de professores e gestores, que limita o uso pedagógico e administrativo das tecnologias;

1. A resistência à mudança, muitas vezes decorrente de inseguranças e percepções equivocadas sobre o papel das TICs na educação;
2. A infraestrutura insuficiente, especialmente em escolas com recursos limitados, e
3. A dificuldade de integrar sistemas tecnológicos que otimizem a comunicação e a gestão educacional.
4. Estes desafios serão detalhados a seguir, com a análise de suas implicações e estratégias para superá-los.

3.3 FORMAÇÃO INADEQUADA DE GESTORES E EDUCADORES

A formação contínua de professores é indispensável para que possam integrar as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) de maneira eficiente em suas práticas pedagógicas. Programas que abordem o uso dessas ferramentas de forma prática e inovadora são fundamentais, promovendo a combinação entre teoria e prática para acompanhar as rápidas transformações tecnológicas e atender às demandas da comunidade escolar (BRITO; VASCONCELOS, 2023).

Muitas vezes, a formação oferecida é limitada ao manuseio básico dos equipamentos, sem aprofundar no uso pedagógico e administrativo das tecnologias. Isso resulta em uma utilização superficial das TICs, sem explorar todo o seu potencial para a melhoria da gestão e das práticas pedagógicas (IKESHOJI; TERÇARIOL, 2015).

A formação de gestores e educadores, por sua vez, é igualmente relevante para garantir a aplicação efetiva das TICs no ensino e na gestão escolar. Essa capacitação deve preparar os profissionais para lidar com mudanças constantes e aplicar inovações que impactem positivamente o ambiente educacional. Conforme Brito e Vasconcelos (2023), “a formação continuada é condição importante para os docentes e gestores escolares, principalmente para identificar possíveis fragilidades no campo de atuação e propor estratégias de superação”.

A formação de gestores escolares deve contemplar tanto aspectos pedagógicos quanto administrativos, instruindo-os para utilizar as TICs de forma integrada e eficiente. Isso inclui a habilidade de gerenciar sistemas de informação, promover a comunicação interna e externa, e utilizar ferramentas digitais para melhorar a eficiência administrativa. Conforme apontam Brito e Vasconcelos (2023), “a gestão escolar tem papel fundamental nos processos educacionais, pois é através dela que podemos identificar possíveis problemas da escola”.

Além disso, ela deve enfatizar a importância da liderança e da mobilização da equipe escolar para a adoção das TICs. Gestores bem formados são capazes de incentivar e apoiar os professores na utilização de tecnologias em sala de aula, promovendo uma cultura de inovação e colaboração. Brito e Vasconcelos (2023) destacam que “a parceria entre gestão e docência nos processos formativos se deu com mais intensidade no período de pandemia de Covid-19, principalmente por conta da implantação do ensino remoto”.

Esse preparo, por sua vez, deve focar no desenvolvimento de competências digitais e na aplicação pedagógica das TICs. Programas de formação que abordem o uso pedagógico das TICs são essenciais para capacitar os docentes a utilizarem essas ferramentas de forma inovadora e significativa. Segundo Cardoso et al. (2021), “no trabalho com essas tecnologias inseridas no ambiente escolar, o aluno desenvolve autonomia, criticidade e capacidade para ir em busca de suas próprias conquistas”.

A comunicação escolar também é significativamente impactada pela formação de gestores e educadores. Gestores capacitados podem implementar sistemas de gestão educacional que facilitam a comunicação entre professores, alunos e pais, promovendo uma maior transparência e eficiência na administração escolar. Brito e Vasconcelos (2023) afirmam que “as TICs desempenham um papel importante na gestão escolar, facilitando processos administrativos e de comunicação”.

Além disso, Ikeshoji e Terçariol (2015) enfatizam que:

“Para que as equipes gestoras possam adquirir subsídios que as auxiliem na viabilização de ações voltadas para o uso das TICs em questões administrativas e pedagógicas, é necessário um programa de formação que propicie aos gestores a compreensão do potencial das TICs e a partir de seu entendimento, a sua apropriação pessoal e profissional²². (Ikeshoji e Terçariol 2015, p. 42).

Isso demonstra que a formação deve ser contínua e prática, permitindo que os gestores experimentem e integrem as TICs em suas rotinas diárias, tanto na gestão quanto no apoio pedagógico.

A formação desses gestores escolares voltadas para o uso efetivo das TIC no cotidiano da escola deve instigar o olhar atento desses educadores para a necessidade da mudança nas ações a serem desempenhadas em seus contextos, em busca de novos rumos, transformando a cultura existente. Essa formação é essencial não apenas para a apropriação das tecnologias, mas também para que os gestores possam atuar como líderes inspiradores, promovendo uma cultura colaborativa que envolva toda a comunidade escolar.

Ao compreenderem o potencial das TIC, os gestores são capacitados a integrar essas ferramentas nas práticas pedagógicas e administrativas, contribuindo para a inovação e a melhoria contínua da educação, além de prepará-los para enfrentar os desafios contemporâneos da gestão escolar. (Ikeshoji e Terçariol, 2015, p.54).

O parágrafo de Ikeshoji e Terçariol (2015) destaca a importância da formação contínua dos gestores escolares para o uso eficaz das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) no ambiente escolar. Essa formação não se limita apenas à aquisição de habilidades técnicas, mas também visa transformar a cultura escolar, promovendo uma abordagem colaborativa e inovadora. Ao se capacitarem, os gestores podem atuar como líderes inspiradores, integrando as TICs nas práticas pedagógicas e administrativas, o que contribui para a melhoria contínua da educação. Além disso, essa formação prepara os gestores para enfrentar os desafios contemporâneos da gestão escolar, garantindo que estejam aptos a conduzir suas escolas rumo a novos rumos e inovações. Em suma, a formação dos gestores é essencial para que possam liderar de maneira eficaz e promover uma cultura de colaboração e inovação dentro da comunidade escolar.

Por fim, a formação continuada de gestores e educadores contribui para a criação de um ambiente escolar mais colaborativo e integrado. Quando todos os membros da comunidade escolar estão capacitados para utilizar as TICs, a comunicação se torna mais fluida e eficaz, e as práticas

pedagógicas podem ser enriquecidas com o uso de tecnologias digitais. Como concluem Brito e Vasconcelos (2023), “a inclusão das TDIC no âmbito da escola torna-se algo essencial e precisa envolver a gestão escolar por meio de estratégias que incentivem o uso das tecnologias”.

3.4 RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Outro desafio significativo é a resistência à mudança. Muitos gestores e professores demonstram resistência em adotar novas tecnologias, seja por medo do desconhecido, falta de confiança em suas habilidades tecnológicas ou pela percepção de que as TICs não são fáceis de usar. Essa resistência pode ser atribuída a diversos fatores, incluindo a falta de familiaridade com as novas ferramentas e a insegurança quanto à sua eficácia. "a resistência à mudança é um fenômeno comum nas instituições educacionais, muitas vezes decorrente do medo do desconhecido e da falta de confiança nas próprias habilidades". (Ikeshoji e Terçariol, p7, 2015),

Esse medo pode ser exacerbado pela falta de suporte técnico e pela ausência de uma cultura organizacional que valorize a inovação.

A resistência à mudança também pode ser vista como uma resposta natural à incerteza e à ambiguidade que acompanham a introdução de novas tecnologias. Conforme apontam Corrêa et al. (2015), "a mudança pode provocar respostas emocionais variadas, desde o otimismo até o medo, incluindo ansiedade e resistência". Essas reações emocionais podem ser mitigadas através de programas de formação continuada que ofereçam suporte e orientação aos educadores, ajudando-os a desenvolver a confiança necessária para utilizar as TICs de maneira eficaz.

Para superar essa resistência, é essencial implementar programas de formação continuada que integrem teoria e prática, promovendo uma cultura de inovação e colaboração dentro da escola. A formação continuada deve ser prática e contextualizada, permitindo que os gestores e professores experimentem e integrem as TICs em suas rotinas diárias. Esses programas devem ser desenhados para atender às necessidades específicas dos educadores, proporcionando-lhes as ferramentas e o conhecimento necessários para superar suas inseguranças e adotar novas tecnologias com confiança.

Além disso, a formação continuada deve enfatizar a importância da liderança e da mobilização da equipe escolar para a adoção das TICs. Gestores bem formados são capazes de incentivar e apoiar os professores na utilização de tecnologias em sala de aula, promovendo uma cultura de inovação e colaboração. A parceria entre gestão e docência nos processos formativos se deu com mais intensidade no período de pandemia de Covid-19, principalmente por conta da implantação do ensino remoto. Essa parceria é fundamental para criar um ambiente escolar que valorize e incentive a inovação.

Por fim, é importante reconhecer que a resistência à mudança não é um obstáculo insuperável. Com o apoio adequado e a formação contínua, gestores e professores podem desenvolver as

habilidades e a confiança necessárias para integrar as TICs em suas práticas pedagógicas e administrativas. Como concluem Ikeshoji e Terçariol (2015), "a superação da resistência à mudança depende de uma abordagem integrada que combine formação, suporte técnico e uma cultura organizacional que valorize a inovação". Dessa forma, a escola pode se transformar em um ambiente mais dinâmico e preparado para enfrentar os desafios contemporâneos da educação.

3.5 INFRAESTRUTURA INSUFICIENTE

A infraestrutura insuficiente é uma limitação crítica para a implementação eficaz das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) nas escolas. Muitas instituições de ensino enfrentam a falta de computadores suficientes, acesso à internet de qualidade e manutenção adequada dos equipamentos existentes. Essa carência de recursos tecnológicos compromete a qualidade do ensino e a eficiência administrativa, dificultando a integração das TICs nas práticas pedagógicas e na gestão escolar. Além disso, há problemas relacionados à infraestrutura informacional, como a ausência de sistemas integrados que facilitem a comunicação e a gestão escolar (Ikeshoji; Terçariol, p60, 2015).

A falta de infraestrutura adequada impacta diretamente o desempenho acadêmico dos alunos e a produtividade dos professores. Segundo a UNESCO, "a qualidade da infraestrutura escolar é um dos fatores determinantes para a qualidade da educação". Escolas com ambientes adequados, acessíveis e bem equipados proporcionam um ambiente de aprendizado mais estimulante e inclusivo, o que se reflete em melhores resultados educacionais. Portanto, investir em infraestrutura tecnológica é essencial para garantir um ensino de qualidade e equitativo.

Para que a implementação das TICs seja bem-sucedida, o papel do gestor escolar é fundamental. O gestor deve atuar como um líder mobilizador, incentivando e apoiando a equipe escolar no uso das TICs. Isso inclui promover uma cultura de inovação e colaboração, criar condições favoráveis ao uso das TICs, garantir a infraestrutura necessária e promover a manutenção regular dos equipamentos (Ikeshoji; Terçariol, p60, 2015).

A liderança do gestor é crucial para a criação de um ambiente que valorize a inovação e a colaboração, transformando a resistência inicial em entusiasmo e engajamento.

Promover uma cultura de inovação e colaboração é essencial para a integração das TICs. O gestor deve incentivar práticas que favoreçam a experimentação e a troca de experiências entre os professores. "A parceria entre gestão e docência nos processos formativos se deu com mais intensidade no período de pandemia de Covid-19, principalmente por conta da implantação do ensino remoto" (Brito e Vasconcelos, p. 15, 2023). Essa parceria é fundamental para criar um ambiente escolar que valorize e incentive a inovação, permitindo que os professores se sintam apoiados e

motivados a explorar novas metodologias e ferramentas tecnológicas.

Além disso, o gestor deve garantir a infraestrutura necessária para o uso das TICs. Isso envolve a disponibilização de recursos tecnológicos adequados, como computadores, tablets e acesso à internet de qualidade. A criação de condições favoráveis também inclui a implementação de políticas e práticas que incentivem o uso das TICs em todas as áreas da escola. A formação continuada deve ser prática e contextualizada, permitindo que os gestores e professores experimentem e integrem as TICs em suas rotinas diárias. A manutenção regular dos equipamentos é igualmente importante para garantir a continuidade do uso das TICs e evitar interrupções no processo de ensino.

Em suma, o papel do gestor escolar na implementação das TICs é multifacetado e essencial para o sucesso dessa integração. Ao atuar como líder mobilizador, promover uma cultura de inovação e colaboração, criar condições favoráveis ao uso das TICs, garantir a infraestrutura necessária e promover a manutenção regular dos equipamentos, o gestor contribui significativamente para a modernização e melhoria da educação. A formação contínua e o apoio institucional são fundamentais para que os gestores possam desempenhar esse papel de maneira eficaz, garantindo que as TICs sejam utilizadas de forma integrada e sustentável no ambiente escolar.

3.6 DIFICULDADE DE INTEGRAR SISTEMAS

A integração das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) nas práticas administrativas e pedagógicas da escola é essencial para melhorar a comunicação, a gestão de informações e a tomada de decisões. O gestor escolar desempenha um papel crucial nesse processo, utilizando as TICs para otimizar processos administrativos, facilitar a comunicação interna e externa e apoiar a tomada de decisões baseadas em dados (IKESHOJI; TERÇARIOL, p60, 2015).

A implementação de sistemas de gestão escolar que centralizam informações sobre alunos, professores e atividades escolares permite um acompanhamento mais preciso e ágil, contribuindo para uma gestão mais eficiente e transparente.

Para que a integração das TICs seja eficaz, é fundamental que o gestor envolva toda a comunidade escolar no processo de implementação, promovendo a participação ativa de professores, alunos e pais. A participação da comunidade escolar é essencial para garantir que as TICs sejam utilizadas de maneira eficaz e que atendam às necessidades de todos os envolvidos. Conforme apontam Almeida e Rubim (p.15,2024), "a incorporação das TICs na escola contribui para expandir o acesso à informação atualizada e, principalmente, para promover a criação de comunidades colaborativas de aprendizagem que privilegiam a construção do conhecimento, a comunicação e a formação continuada". O envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar fortalece a gestão participativa e a colaboração, criando um ambiente mais inclusivo e democrático.

O desenvolvimento de projetos educativos que utilizem as TICs também deve ser incentivado, promovendo a inovação pedagógica e a melhoria da qualidade do ensino. Projetos que integrem as TICs podem tornar o aprendizado mais dinâmico e interativo, estimulando a criatividade e o pensamento crítico dos alunos. A utilização dessas tecnologias não apenas enriquece o processo de ensino-aprendizagem, mas também prepara os alunos para os desafios do século XXI, onde a digitalização e a inovação são essenciais. Esses projetos podem incluir atividades como a criação de blogs educativos, o desenvolvimento de vídeos explicativos e a utilização de jogos educativos, que tornam o aprendizado mais atrativo e conectado à realidade contemporânea.

Além disso, a integração das TICs nas práticas pedagógicas permite a personalização do ensino, atendendo às necessidades individuais dos alunos e promovendo uma aprendizagem mais significativa. As TICs oferecem ferramentas que monitoram o progresso e desempenho dos alunos, permitindo que os professores adaptem o conteúdo às necessidades específicas de cada estudante. De acordo com Pereira (2024), "a personalização do aprendizado através das TICs promove um ensino mais inclusivo e eficaz, adaptando-se às necessidades individuais dos alunos e proporcionando um ambiente de aprendizado mais dinâmico e engajante". Isso contribui para a melhoria da qualidade do ensino e para o desenvolvimento de competências essenciais para o século XXI.

Em suma, a integração das TICs nas práticas administrativas e pedagógicas da escola, aliada ao envolvimento ativo da comunidade escolar e ao desenvolvimento de projetos educativos inovadores, é fundamental para a modernização e melhoria da educação. O gestor escolar desempenha um papel crucial nesse processo, atuando como líder mobilizador e incentivador, garantindo a infraestrutura necessária e promovendo uma cultura de inovação e colaboração. Dessa forma, as TICs podem ser utilizadas de maneira eficaz para transformar o ambiente escolar, tornando-o mais inclusivo, dinâmico e preparado para os desafios contemporâneos.

3.7 IMPACTO NA COMUNICAÇÃO ESCOLAR

A comunicação escolar é significativamente impactada pela integração das TICs, melhorando a comunicação instantânea e promovendo a transparência e acessibilidade. Ferramentas como e-mails, aplicativos de mensagens e plataformas de gestão escolar permitem uma comunicação mais rápida e eficiente entre todos os membros da comunidade escolar. Além disso, as TICs facilitam o acesso a informações importantes, como calendários escolares, notas e feedbacks, promovendo uma maior transparência e envolvimento dos pais no processo educacional (Leal, 2012).

Ela desempenha um papel crucial na construção de um ambiente educativo inclusivo e democrático. A escola é vista como um espaço público onde a pluralidade de identidades e culturas

se encontra, tornando-se um local privilegiado para a promoção do diálogo e do respeito às diferenças. A comunicação, nesse contexto, não se limita à transmissão de informações, mas envolve a interação e a troca de experiências entre todos os membros da comunidade escolar. Isso inclui alunos, professores, funcionários e pais, que juntos constroem um ambiente de aprendizagem mais rico e significativo. Além disso, a comunicação escolar é fundamental para a implementação de projetos e atividades que visam a inclusão e a valorização das diferenças.

CONCLUSÃO

A presente revisão integrativa destacou a importância das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) na modernização dos processos educacionais. A integração das TICs nas práticas pedagógicas e na gestão escolar tem o potencial de transformar a educação, promovendo uma aprendizagem mais dinâmica e colaborativa. Conforme apontado por Ikeshoji e Terçariol (2015), as TICs oferecem novas possibilidades de interação e acesso a informações, facilitando a implementação de metodologias pedagógicas inovadoras.

A formação continuada de gestores e educadores é essencial para a integração eficaz das TICs nas escolas. Brito e Vasconcelos (2023) enfatizam que a capacitação desses profissionais deve ser contínua e contextualizada, abordando aspectos pedagógicos e administrativos. Além disso, a formação de professores deve focar no desenvolvimento de competências digitais e na aplicação pedagógica das TICs, como destacado por Cardoso et al. (2021).

A democratização da gestão escolar é outro aspecto crucial abordado nesta revisão. Oliveira (2012) argumenta que as TICs podem facilitar a comunicação e a participação de todos os membros da comunidade escolar, promovendo um ambiente mais colaborativo e inclusivo. A utilização de plataformas digitais pode aumentar o engajamento de professores, alunos e pais nas decisões escolares, contribuindo para uma gestão mais transparente e democrática.

Por fim, é importante reconhecer os desafios na implementação das TICs nas escolas, como a falta de formação adequada, a resistência à mudança e a infraestrutura insuficiente. Ikeshoji e Terçariol (2015) destacam a importância de programas de formação continuada que integrem teoria e prática, promovendo uma cultura de inovação e colaboração. Superar esses desafios é fundamental para que as TICs possam ser plenamente aproveitadas, contribuindo para a melhoria contínua da educação.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de; RUBIM, Lígia Cristina Bada. *O papel do gestor escolar na incorporação das TIC na escola: experiências em construção e redes colaborativas de aprendizagem.* 2024. Disponível em: https://ava.umc.br/ead/disciplinas/gestao_e_inovacoes_tecnologicas_em_educacao/u05il_1002.pdf. Acesso em: 25 nov. 2024.
- BRITO, Mateus de Lima; VASCONCELOS, Francisco Herbert Lima. Atuação da gestão escolar em processos formativos que integram as tecnologias digitais da informação e comunicação às práticas pedagógicas: um relato de experiência com alunos de um mestrado em tecnologia educacional. *Educação em Foco*, ano 26, n. 49, p. 1-19, mai./jul. 2023.
- CARDOSO, M. J. C.; ALMEIDA, G. D. S.; SILVEIRA, T. C. Formação continuada de professores para uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) no Brasil. *Revista Brasileira de Informática na Educação – RBIE*, v. 29, p. 97-116, 2021.
- CORRÊA, Angela Cristina et al. **Avaliação da resistência à mudança na educação superior: uma análise dos servidores técnico-administrativos de universidade pública.** Universidade Federal de Santa Catarina, Mar Del Plata, Argentina, nov. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/337334343>. Acesso em: 04 fev. 2025.
- DEUSDARÁ, Bruno; ROCHA, Marisa Lopes da. Cartografias da escola: controle e práticas de comunicação em análise. *Psicología & Sociedad*, Belo Horizonte, v. 24, n. 2, p. 373-381, 2012.
- IKESHOJI, Elisangela Aparecida Bulla; TERÇARIOL, Adriana Aparecida de Lima. As Tecnologias de Informação e Comunicação na Prática Pedagógica e Gestão Escolar. *Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología*, La Plata, n. 15, p. 1-10, jun. 2015.
- INTROINI ELISSALDE, Elizabeth. La comunicación organizacional: construcción de sentidos posibles para acompañar los aprendizajes. *Cuadernos de Investigación Educativa*, Montevideo, v. 14, Número Especial, 2023.
- LACERDA, Dayse Mara Martins. **Comunicação interna como estratégia de gestão educacional: realidade de uma escola particular confessional de educação básica.** 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Universidade do Vale dos Sinos, São Leopoldo, RS, Brasil.
- LEAL, Júlia Munareto. Comunicação e Educação: **Para uma abordagem política da identidade e da diferença na escola.** 2012. Dissertação (Mestrado em Comunicação Midiática) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria. Disponível em: <http://www.ufsm.br/ppgcom>. Acesso em: 25 nov. 2024.
- MOURA, M. L. S. de; FERREIRA, M. C.; PAINÉ, P. A. *Manual de elaboração de projetos de pesquisa*. Rio de Janeiro: EDUERJ, 1998.

OLIVEIRA, Priscila Caroline Nunes de. **A mediação das tecnologias de informação e comunicação no contexto escolar.** 2012. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.

PARO, Vitor Henrique. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola.** *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010.

PEREIRA, Bernadete Terezinha. **O uso das Tecnologias da Informação e Comunicação na prática pedagógica da escola.** 2024. Disponível em:

<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1381-8.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2024.

ROCHA, Rosineide de Andrade; FISCARELLI, Sílvio Henrique; RODRIGUES, Rodolfo Augusto. Caminhos para a inovação no contexto educativo e escolar: o papel da mídia-educação. **Revista online de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 24, n. 1, p. 270-284, jan./abr. 2020. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v24i1.13422>.

SANTOS, Ana Paula Francisca dos; SILVA, Regiane Macuch da; BORTOLOZZI, Flavio. Conceitos e premissas da gestão do conhecimento: uma revisão de literatura. In: **ENCONTRO INTERNACIONAL DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA**, 11., 2019, Maringá. Anais [...]. Maringá: Centro Universitário de Maringá – UNICESUMAR, 2019.

SOARES, Tatiani Prestes; SILVA, Louise de Quadros da; JUNG, Hildegard Susana; FOSSATTI, Paulo. **Gestão escolar e clima organizacional: a influência da comunicação.** *Educar Mais*, Canoas, v. 6, p. 372-381, 2022.

UNESCO. Qualidade da infraestrutura das escolas públicas do Ensino Fundamental no Brasil. 2019. Disponível em: <https://educacaointegral.org.br/reportagens/infraestrutura-influencia-qualidade-da-educacao/>. Acesso em: 25 nov. 2024.