

GESTÃO ESCOLAR E TECNOLOGIAS DIGITAIS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: UM OLHAR PARA O PAPEL DO GESTOR NA INTEGRAÇÃO DAS TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS

SCHOOL MANAGEMENT AND DIGITAL INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES: A LOOK AT THE ROLE OF THE MANAGER IN THE INTEGRATION OF EDUCATIONAL TECHNOLOGIES

GESTIÓN ESCOLAR Y TECNOLOGÍAS DIGITALES DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN: UNA MIRADA AL ROL DEL DIRECTIVO EN LA INTEGRACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS EDUCATIVAS

Ana Katarina Bispo Ferreira¹
Rozineide Iraci Pereira da Silva²

RESUMO: Esse artigo buscou analisar o papel do gestor educacional frente aos desafios da transformação digital no contexto do ensino mediado por tecnologias, com ênfase na utilização de ambientes virtuais de aprendizagem e no uso de dados e métricas para o acompanhamento pedagógico. A pesquisa fundamenta-se em uma abordagem qualitativa, por meio de uma pesquisa bibliográfica, baseada na análise de produções científicas recentes que discutem gestão escolar, educação digital, avaliação da aprendizagem e uso das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação no contexto da educação básica. Os resultados evidenciam que a atuação do gestor escolar é determinante para a integração efetiva das tecnologias ao projeto pedagógico, destacando-se a importância do planejamento estratégico, da formação continuada dos docentes e do acompanhamento sistemático da aprendizagem com base em dados educacionais. Observou-se que a gestão escolar, quando orientada por práticas avaliativas formativas e pelo uso ético de indicadores de desempenho, contribui para a promoção de uma educação mais inclusiva, equitativa e alinhada às demandas contemporâneas. Conclui-se que o gestor educacional assume papel central como liderança pedagógica nos ambientes e-learning, sendo responsável por articular inovação, avaliação e tomada de decisão baseada em evidências, visando à melhoria da qualidade do processo de ensino-aprendizagem.

Palavras-chave: Gestão escolar. Tecnologias educacionais. Integração tecnológica.

ABSTRACT: This article aimed to analyze the role of the educational manager in the face of the challenges of digital transformation in the context of technology-mediated teaching, with an emphasis on the use of virtual learning environments and the use of data and metrics for pedagogical monitoring. The research is based on a qualitative approach, through a bibliographic review, based on the analysis of recent scientific productions that discuss school management, digital education, learning assessment, and the use of Digital Information and Communication Technologies in the context of basic education. The results show that the school manager's role is crucial for the effective integration of technologies into the pedagogical project, highlighting the importance of strategic planning, continuing teacher training, and systematic monitoring of learning based on educational data. It was observed that school management, when guided by formative assessment practices and the ethical use of performance indicators, contributes to the promotion of a more inclusive, equitable education aligned with contemporary demands. It is concluded that the educational manager assumes a central role as a pedagogical leader in e-learning environments, being responsible for articulating innovation, evaluation, and evidence-based decision-making, aiming to improve the quality of the teaching-learning process.

Keywords: School management. Educational technologies. Technological integration.

¹ Discente do curso de Doutorado em Ciências da Educação na Christian Business School (CBS).

² PhD em Ciências da Educação. Doutora e Mestre em Ciências da Educação. Especialista em Escrita Científica Avançada. Psicopedagoga. Pedagoga. Professora do Ensino Superior e Orientadora da Christian Business School (CBS).

RESUMEN: Este artículo tuvo como objetivo analizar el rol del gestor educativo ante los desafíos de la transformación digital en el contexto de la enseñanza mediada por la tecnología, con énfasis en el uso de entornos virtuales de aprendizaje y el uso de datos y métricas para el seguimiento pedagógico. La investigación se basa en un enfoque cualitativo, a través de una revisión bibliográfica, basada en el análisis de producciones científicas recientes que abordan la gestión escolar, la educación digital, la evaluación del aprendizaje y el uso de las Tecnologías Digitales de la Información y la Comunicación en el contexto de la educación básica. Los resultados muestran que el rol del gestor escolar es crucial para la integración efectiva de las tecnologías en el proyecto pedagógico, destacando la importancia de la planificación estratégica, la formación continua del profesorado y el seguimiento sistemático del aprendizaje basado en datos educativos. Se observó que la gestión escolar, cuando se guía por prácticas de evaluación formativa y el uso ético de indicadores de desempeño, contribuye a la promoción de una educación más inclusiva, equitativa y alineada con las demandas contemporáneas. Se concluye que el gestor educativo asume un papel central como líder pedagógico en entornos e-learning, siendo responsable de articular la innovación, la evaluación y la toma de decisiones basada en evidencia, visando mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Palabras clave: Gestión escolar. Tecnologías educativas. Integración tecnológica.

INTRODUÇÃO

No cenário educacional do século XXI, a presença das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) redefine não apenas os métodos de ensino, mas também a organização de todo o espaço escolar. Entretanto, simplesmente inserir dispositivos tecnológicos em sala de aula não garante, por si só, a inovação pedagógica, tampouco a melhoria nos índices de aprendizagem. Na verdade, para que essa transição se desenvolva de modo sistematizado, a figura do gestor escolar emerge como principal articulador entre infraestrutura técnica e prática docente (SANTOS FMMS, et al., 2025).

Segundo Souza EA (2022), é responsabilidade dessa liderança transcender a gestão administrativa convencional, assumindo um papel de mediador estratégico capaz de subsidiar políticas de formação continuada e de implementar uma cultura digital que acolha a inovação. Assim sendo, a integração tecnológica deixa de ser um evento isolado e passa a ser visualizada como um projeto institucional sólido, orientado por uma gestão que entende a tecnologia como ferramenta indispensável para a democratização do saber e a potencialização das competências humanas.

O problema de pesquisa que fundamenta o presente estudo é: de que maneira a atuação estratégica do gestor escolar pode contribuir para a efetiva integração das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação no cotidiano pedagógico, superando as barreiras culturais e a carência de formação técnica nesse âmbito, dentro do ambiente escolar? Esse questionamento busca investigar como a liderança do gestor exerce influência na transição de um uso meramente instrumental das tecnologias para uma cultura de inovação que impacte efetivamente a qualidade do ensino e o desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes.

A hipótese que norteia o estudo é a de que a integração efetiva das TDICs no ambiente educacional não depende exclusivamente da disponibilidade — ou não — de recursos técnicos, pois requer uma gestão que atue como liderança transformadora. Supõe-se, nesse caso, que, quando o gestor assume o papel de articulador e investe na formação continuada do corpo docente, bem como na reestruturação do projeto político-pedagógico, os níveis de resistência ao uso das tecnologias educacionais se reduzem e, ao mesmo tempo, essas tecnologias se tornam ferramentas centrais na potencialização do processo de ensino-aprendizagem.

A presente pesquisa se justifica pela necessidade de compreender o papel do gestor escolar como diferencial estratégico para a efetivação de uma educação mediada por tecnologias. Em um cenário no qual a rápida transformação digital é perceptível, apenas adquirir equipamentos não configura ação suficiente para superar a lacuna entre o potencial das ferramentas e a realidade das salas de aula. Tendo isso em vista, investigar a atuação do gestor é fundamental, uma vez que uma atuação passiva ou meramente administrativa pode resultar na subutilização desses recursos. O estudo, nesse caso, pode oferecer um diagnóstico sobre a integração das TDICs e, ao mesmo tempo, fornecer subsídios para auxiliar gestores no desenvolvimento de uma cultura escolar de inovação pedagógica.

Sendo assim, o objetivo geral do estudo é analisar o papel do gestor escolar na integração das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação, identificando de que modo sua atuação estratégica pode favorecer a incorporação dessas ferramentas na rotina pedagógica, contribuindo para a superação dos desafios inerentes ao processo de inovação educacional.

3

REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão escolar e liderança na era digital

A gestão escolar eficiente tem assumido papel central nos debates educacionais contemporâneos, especialmente diante das profundas transformações sociais, pedagógicas e organizacionais características do século XXI. Ultrapassando a dimensão puramente operacional e administrativa, trata-se de um elemento fundamental da qualidade do ensino e do desenvolvimento integral dos estudantes. Além disso, uma administração eficaz constitui-se como o alicerce que sustenta a educação capaz de responder aos atuais desafios, requerendo do gestor uma visão estratégica, pedagógica e humana da organização escolar (COSTA FS, et al., 2024).

Tendo isso em vista, a atuação do gestor escolar demanda ainda mais complexidade, exigindo a habilidade de liderança, tomada de decisão e sensibilidade para lidar com as constantes transformações do ramo, bem como, capacidade de adaptação, planejamento e proatividade frente aos diversos desafios institucionais. Neste sentido, a gestão escolar contemporânea passa a ser visualizada não como um processo estático, mas sim dinâmico, no qual a figura de liderança – o gestor - atua como articulador de pessoas, saberes e práticas, a fim de alinhar os objetivos pedagógicos com as demandas da sociedade (FERNANDES AB, et al., 2024).

As diretrizes educacionais vigentes no Brasil reforçam essa concepção mais ampliada da gestão. A Base Nacional Comum Curricular (BNCC), por exemplo, determina que a gestão escolar deve estar alinhada as demandas do mundo contemporâneo e, ao mesmo tempo, precisa ser capaz de promover a formação integral dos alunos e o desenvolvimento de competências essenciais para atualidade (BRASIL, 2018). Nesta perspectiva, a atuação desse líder vai muito além da mera organização interna da escola, pois envolve o diálogo com políticas públicas, mobilização da comunidade escolar e construção conjunta de projetos institucionais com base nas orientações curriculares nacionais (COSTA FS, et al., 2024).

A gestão escolar, portanto, pode ser compreendida como um processo multidimensional que relaciona os aspectos administrativos, pedagógicos e relacionais. Em outras palavras, trata-se de um conjunto de normas, diretrizes e ações de coordenação do trabalho coletivo e de recursos, cujo principal objetivo é garantir o funcionamento eficaz da instituição. Tal compreensão evidencia a essencialidade da liderança do gestor, sobretudo para criar um ambiente favorável a inovação e melhoria contínua da prática educativa, questões tão importantes em uma era digital (FERNANDES AB, et al., 2024).

Vale destacar, que na atualidade a gestão escolar diferencia-se em administrativa e pedagógica, envolvendo dimensões complementares e indissociáveis do funcionamento organizacional. No primeiro caso, o foco é a organização de recursos materiais, financeiros e burocráticos, enquanto no segundo, prioriza-se o acompanhamento do processo de ensino-aprendizagem, formação docente e consolidação do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola (ROLDÃO CT; HANOFF MIV, 2021).

Cabe ao gestor da instituição escolar o desenvolvimento de uma liderança transformadora e mediada por processos inovadores. Para tanto, pode utilizar o modelo de gestão democrática e participativa, que pressupõe a participação efetiva dos professores,

estudantes, familiares e demais profissionais em etapas importantes para o planejamento, implementação e avaliação das ações escolares, fortalecendo a corresponsabilidade e o compromisso coletivo das partes (ALMEIDA GV, 2022).

A tomada de decisões no contexto escolar, por sua vez, requer o planejamento estratégico associado ao uso consciente das informações e dos indicadores educacionais. Neste cenário, o estabelecimento de metas, avaliação de resultados e análise institucional representam instrumentos essenciais para orientar as ações de um gestor (COSTA FS, et al., 2024). Como apontam Costa MG, Enoque FZ e Graça HC (2022), a gestão baseada em evidências é importante por possibilitar decisões mais assertivas, conseqüentemente contribuindo para melhora do desempenho acadêmico, bem como, diminuição dos casos de evasão escolar e, principalmente, o fortalecimento do clima organizacional.

A liderança do gestor escolar também é observada na edificação de uma cultura organizacional favorável a processos inovadores, a colaboração e ao desenvolvimento profissional. Os autores Libâneo JC, Oliveira JF e Toschi MS (2012), se tratando da gestão de recursos humanos, destacam que deve priorizar a valorização dos docentes, a formação continuada e a criação de um ambiente de trabalho onde imperam o bem-estar e a motivação. Por esse motivo, a formação dos gestores educacionais precisa contemplar tanto os aspectos técnicos, quanto competências relacionadas com a mediação de conflitos, liderança pedagógica e práticas inclusivas.

Considerando as constantes mudanças tecnológicas e culturais que marcam o cotidiano escolar dos últimos anos, ao gestor cabe adotar uma postura cada vez mais proativa, flexível e inovadora. A integração de tecnologias digitais, a implementação de políticas curriculares, a promoção da inclusão e o fortalecimento da comunidade escolar, dependem diretamente de uma liderança que articule as diferentes dimensões da gestão. Assim sendo, compreender o papel mediador desse líder é essencial para analisar como as TDICs podem ser incorporadas no contexto educacional (ROLDÃO CT; HANOFF MIV, 2021).

Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação na educação e o papel do gestor escolar

As Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) se mostram intrinsecamente vinculadas ao cotidiano, exercendo influência nos modos de interação social, acesso à informação e até mesmo na construção do conhecimento. No cenário educacional, as TDICs transformam não somente os meios pelos quais diversos conteúdos curriculares são

apresentados, como também os modos de aprendizagem e ensino. Ademais, o seu avanço impacta diretamente os processos formativos, exigindo a reorganização pedagógica e institucional das escolas, a fim de dialogarem com as novas dinâmicas sociotecnológicas (SOUSA-LOPES B; NOGUEIRA KFC, 2022).

Silva JCB e Batista RFF (2024) destacam que as tecnologias digitais são importantes uma vez que favorecem o surgimento de uma pedagogia inovadora, marcada pela centralidade da reflexão, análise crítica e articulação entre as diferentes áreas do conhecimento. O seu uso consciente, inclusive, contribui para o desenvolvimento do pensamento crítico entre os estudantes, bem como para correta interpretação de informações, e ainda, no enfrentamento de fenômenos sociais preocupantes associados a desinformação – as chamadas “fake news”.

Entretanto, a atuação docente não é o único pilar necessário para efetivação das práticas pedagógicas mediadas por tecnologias. Na verdade, o papel da gestão escolar neste processo, figura um elemento central, cabendo ao gestor motivar a equipe liderada, estimulando as reflexões pedagógicas e o repertório metodológico da instituição em que atua. Ou seja, é preciso que exista uma atuação intencional da gestão escolar para integração das TDICs, de modo que seja capaz de articular a formação, infraestrutura e o projeto pedagógico, promovendo uma cultura escolar que é favorável a inovação e ao uso das tecnologias no processo de ensino e aprendizagem (MARQUES MP, 2024).

Sousa-Lopes B e Nogueira KFC (2022), ampliam a compreensão que diz respeito ao papel do gestor escolar frente as tecnologias digitais. Segundo os autores, a atuação desse profissional não se limita a provisão dos recursos tecnológicos, mas se estende ao uso estratégico desse instrumento, tanto para os fins pedagógicos quanto administrativos. Nesta perspectiva, o gestor assume a função de agente mobilizador, sendo o principal responsável por integrar o sistema tecnológico a rotina escolar, garantindo que seu uso atenda os objetivos educacionais e as demandas institucionais.

Percebe-se, neste caso, que à gestão escolar cabe direcionar a dinâmica cultural da instituição, para que se mantenha em acordo com as políticas públicas educacionais e ao PPP. Posto isso, as TDICs podem ser visualizadas como ferramentas que potencializam o planejamento, comunicação, acompanhamento pedagógico e participação na comunidade escolar, portanto, sua incorporação na gestão fortalece práticas democráticas (SILVA JCB; BATISTA RFF, 2024).

Entre as diversas atribuições do gestor escolar – pedagógicas, administrativas e de gerenciamento -, Guimarães UA, et al. (2023) destacam que esse profissional lidera o planejamento pedagógico, gerenciando recursos financeiros e patrimoniais, assim como, atua mediando os conflitos e acompanhando o trabalho docente. As TDICs, neste quesito, são capazes de favorecer a organização dos dados escolares, o acompanhamento do desempenho acadêmico e a otimização dos fluxos internos e externos da escola. Desse modo, a incorporação dessas tecnologias a partir de uma gestão comprometida com a inovação, consolida a democratização do saber e a melhoria da qualidade do ensino.

MÉTODOS

A presente pesquisa possui natureza bibliográfica, abordagem qualitativa e caráter explicativo. Conforme Lunetta A e Guerra R (2023), uma pesquisa bibliográfica consiste no levantamento e revisão minuciosa de estudos publicados sobre um determinado assunto científico, com o objetivo de os reunir e analisar e, com isso, proporcionar um suporte sólido para o trabalho. Campos LRM, et al. (2023), por sua vez, caracteriza a abordagem qualitativa como aquela que considera o aspecto subjetivo no conhecimento produzido, enquanto Ramos RH e Mazalo JV (2024) destacam que o caráter explicativo busca explicar o porquê ou a razão de um fenômeno, fornecendo uma atualização do conhecimento sobre uma dada realidade.

Para coleta de dados foram realizadas leituras de fontes secundárias, obtidas mediante busca criteriosa nas seguintes bases de dados científicas: Google Scholar, Portal de Periódicos da CAPES e Scopus. A estratégia de busca esteve associada a combinação dos descritores “Gestão escolar”, “Tecnologias educacionais” e “Integração tecnológica”, com utilização do operador booleano AND a fim de refinar e cruzar os resultados.

A triagem inicial envolveu a leitura dos títulos e resumos dos artigos encontrados, seguida de aplicação dos critérios de inclusão e exclusão. Sendo assim, foram incluídos artigos acadêmicos, dissertações de mestrado e teses de doutorado, publicados nos últimos 5 anos (2020-2025), nos idiomas português ou inglês, que abordavam o papel do gestor escolar na integração das tecnologias digitais. Por outro lado, foram excluídos os livros, capítulos de livro, artigos de opinião, resumos simples, notícias, editoriais, trabalhos cujo acesso na íntegra e gratuitamente era restrito, bem como, aqueles que não respondiam ao problema de pesquisa e nem ao objetivo proposto. A relevância e qualidade das fontes selecionadas foram considerados na etapa final da seleção.

No processamento e análise dos dados, foi realizada a leitura completa dos estudos associada à sua interpretação crítica, e ainda, foi empregado um instrumento de registro a fim de sistematizar a extração dos dados e organizar o conhecimento, assegurando a veracidade da análise realizada. Após isso, foi possível sintetizar as principais ideais e identificar lacunas ou semelhanças nas pesquisas, que subsidiaram as discussões e conclusões do presente trabalho.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A tabela 1 a seguir apresenta as referências que foram utilizadas nas pesquisas, organizadas e agrupadas conforme o autor, título, ano de publicação e tipo de trabalho. Tais fontes constituíram a base da revisão bibliográfica e foram fundamentais para construção da discussão deste estudo.

Tabela 1 – Referências utilizadas na pesquisa.

Autor	Título	Ano	Tipo de trabalho
BRITO ML, VASCONC ELOS FHL.	Atuação da gestão escolar em processos formativos que integram as tecnologias digitais da informação e comunicação as práticas pedagógicas: um relato de experiência com alunos de um mestrado em tecnologia educacional.	2023	Relato de experiência.
BRITO ML, et al.	Integração das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação com a Prática da Gestão Escolar: um Estudo de Caso.	2024	Estudo de caso.
SILVA JCB, BATISTA RFF.	Gestão Escolar e Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação: Um Olhar para Além da Sala de Aula.	2024	Pesquisa exploratória
MARTINS ALS, et al.	O gestor escolar e a transformação digital no ensino.	2025	Pesquisa bibliográfica.
SILVA PC, COUTINH O DJG.	Tecnologias na gestão escolar: inovações e desafios no contexto educacional contemporâneo	2025	Pesquisa bibliográfica.
RAMOS JCA, FERNAND ES AB.	Formação docente em TDICS: o papel do gestor escolar na implementação de capacitações.	2025	Pesquisa bibliográfica.

Fonte: FERREIRA AKBDF, SILVA RIP, 2026.

No estudo desenvolvido por Martins ALS et al. (2025), a transformação digital no ensino pode ser compreendida como um processo que ultrapassa a mera incorporação de ambientes virtuais de aprendizagem, exigindo uma profunda redefinição das funções que são exercidas pela gestão escolar. O gestor, nesta perspectiva, representa a figura estratégica e central na

mediação da inovação tecnológica, práticas pedagógicas e acompanhamento da aprendizagem, devendo sustentar decisões pedagógicas com base em evidências, realizando a articulação entre plataformas digitais e a promoção de práticas equitativas, colaborativas e coerentes com as atuais demandas observadas na educação básica.

Sob a mesma ótica, os autores evidenciam que a efetividade de tal processo depende diretamente da capacidade de o gestor proporcionar a formação continuada, a inclusão digital e o uso pedagógico intencional das tecnologias, sobretudo dentro de contextos marcados por desigualdades sociais e educacionais. Ainda reforçam que, uma liderança que não é sensível às dimensões técnicas, pedagógicas e éticas no uso das TDICs, pode acabar comprometendo a digitalização, limitando os seus efeitos na aprendizagem. Com isso, observa-se, que a transformação digital requer uma gestão comprometida com a construção de uma cultura institucional pautada na análise crítica de dados, avaliação formativa e democratização do acesso às tecnologias, sendo a figura do gestor essencial na promoção de uma educação mais justa e significativa (MARTINS ALS et al. 2025).

Os autores BRITO ML e VASCONCELOS FHL (2023), apresentam a participação dos gestores escolares na integração das TDICs às práticas pedagógicas a partir de um relato de experiência contextualizado na percepção de professores mestrandos, demonstrando um quadro profundamente complexo e multifacetado. Conforme observaram, embora algumas instituições escolares incorporem diretrizes tecnológicas no Projeto Político Pedagógico (PPP), frequentemente permanecem lacunas entre as intenções desses espaços e as ações concretas da gestão. Ademais, foram observadas duas realidades que contrastam entre si, isto porque, em determinados contextos os gestores atuam de modo colaborativo com os docentes, refletindo nas práticas mediadas por tecnologias, enquanto que em outros, essa atuação é praticamente ausente, sugerindo uma fragilidade na continuidade das políticas de inovação pedagógica associada a uma dependência excessiva de respostas emergenciais, sem o planejamento estratégico sustentado.

Outrossim, BRITO ML e VASCONCELOS FHL (2023), também revelam problemáticas estruturais e formativas que acabam limitando o papel transformador desenvolvido pela gestão no uso de tais tecnologias, entre elas a falta de incentivo por parte dos gestores e a deficiência na formação continuada de docentes e profissionais da gestão, tudo isso associado a uma ausência de suporte técnico contínuo, o que evidencia uma atuação gerencial mais voltada a um modelo reativo, ao invés de proativo e pedagógico. Outros achados na

literatura reforçam esses dados, como no estudo de Brito ML et al. (2024) e Silva JCB e Batista RFF (2024), que apontam a formação dos profissionais e do apoio técnico como condições essenciais para que a tecnologia se torne efetivamente parte dos processos de ensino-aprendizagem. Considerando essas informações, os autores reforçam que cabe ao gestor assumir a liderança que ultrapasse a simples administração de recursos, passando a envolver o planejamento institucional e o uso das TDICs.

Brito ML et al. (2024), realizou um estudo de caso para analisar a atuação dos gestores escolares no uso das TDICs, e observaram que, mesmo diante do amplo reconhecimento do potencial das ferramentas tecnológicas na otimização de processos administrativos e pedagógicos, sua implementação ocorre de modo fragmentado na maioria das escolas, com baixa integração no PPP. Os mesmos autores esclarecem que a ausência de planejamento estratégico e de formação continuada específica limita o uso pedagógico dessas tecnologias, reforçando práticas gerenciais centradas na dimensão operacional. Neste sentido, o estudo em questão destaca a função do gestor como sendo essencial para articular a tecnologia, a gestão e a pedagogia, promovendo uma liderança apta a orientar o uso de ferramentas digitais intencionalmente, alinhadas a melhoria do processo de ensino-aprendizagem.

Silva JCB e Batista RFF (2024) evidenciaram em sua pesquisa exploratória que a gestão escolar possui papel central na promoção de uma cultura digital, destacando que não basta disponibilizar os recursos tecnológicos, pois isso não garante sua aplicação efetiva em processos educativos; na verdade, o gestor precisa articular a formação continuada, apoio técnico e diálogo institucional para superar as resistências culturais e transformar as TDICs em ferramentas que aumentam o planejamento, acompanhamento e inovação pedagógica. Nesta perspectiva, a integração tecnológica depende tanto das ações estratégicas da gestão escolar, com definição de metas claras, monitoramento contínuo e incentivo à colaboração docente; quanto uma visão pedagógica que reconheça as tecnologias como importantes mediadoras do ensino e da aprendizagem.

Silva PC e Coutinho DJG (2025) convergem com as informações apresentadas pelos autores supracitados, revelando que embora as TDICs otimizem rotinas administrativas e favoreçam a transparência e colaboração no contexto escolar, efetivar sua integração nas instituições escolares depende da atuação direta do gestor responsável, promovendo a formação continuada, apoiando a infraestrutura tecnológica e articulando tais ferramentas ao PPP, desse

modo contribuindo com a melhoria dos processos educacionais, especialmente em contextos que são marcados por desafios socioculturais.

Ramos JCA e Fernandes AB (2025), na mesma perspectiva, apontam que assegurar a formação docente em TDICs é fundamental para que a gestão escolar seja capaz de implementar as práticas pedagógicas tecnológicas e, ainda destacam, sem esse suporte contínuo e adequado do gestor, a disponibilidade de ferramentas digitais não reflete mudanças significativas no ensino-aprendizagem, o que reforça ainda mais a necessidade de liderança que articula a formação, planejamento e o uso pedagógico dos recursos tecnológicos na educação contemporânea.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo evidenciou que o gestor educacional apresenta papel decisivo no alcance do sucesso relacionado a transformação digital no ensino, uma vez que pode articular a liderança pedagógica, uso estratégico das tecnologias e tomada de decisões baseada em evidências. Portanto, quando a gestão escolar é orientada pelo planejamento, formação continuada e pelo acompanhamento sistemático da aprendizagem, contribui diretamente e efetivamente para consolidação de práticas pedagógicas mais eficazes, inclusivas e alinhadas as demandas da educação atual.

11

REFERÊNCIAS

ALMEIDA GV. Gestão escolar: democrática e participativa na prática. **Eventos Pedagógicos**, 2022; 13(3): 481-491.

BRITO ML, VASCONCELOS FHL. 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**, 2023; 26(49): 1-23.

BRITO ML. et al. Integração das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação com a prática da gestão escolar: um estudo de caso. **Revista de Ensino, Educação e Ciências Humanas**, 2024; 25(1): 74-80.

CAMPOS L. R. M., et al. A revisão bibliográfica e a pesquisa bibliográfica numa abordagem qualitativa. **Cadernos da FUCAMP**, 2023; 22(57): 96-110.

COSTA FS, et al. Gestão escolar eficiente: boas práticas e desafios na administração de instituições de ensino. **ARACÊ**, 2024; 6(2): 1489-1505.

COSTA MG, ENOQUE FZ, GRAÇA, HC. Gestão escolar democrática e participativa: um olhar para as habilidades, competências, perspectivas e desafios dos directores escolares do município da Caála. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, 2022; 8(1): 66-95.

FERNANDES AB, et al. Inovação e tecnologia na gestão escolar: possibilidades e desafios. **Caderno Pedagógico**, 2024; 21(2): e2786-e2786.

GUIMARÃES UA, et al. As novas tecnologias digitais em face da gestão educacional. **RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar**. 2023;4(12): e4124340.

LIBÂNEO JC, OLIVEIRA JF, TOSCHI MS. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. **Cortez** editora, 2017.

LUNETTA A, GUERRA, R. Metodologia da pesquisa científica e acadêmica. **Revista OWL (OWL Journal) - Revista Interdisciplinar de Ensino e Educação**, 2023; 1(2): 149-159.

MARQUES MP. A tecnologia na educação: o papel da gestão frente às novas tecnologias no âmbito escolar. **ContraCorrente: Revista do Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas**. 2024;1(22):105-119.

MARTINS ALS. et al. O gestor escolar e a transformação digital no ensino. **Revista Educação e Linguagem RedLi**, 2025; 12(1): e39.

RAMOS JCA, FERNANDES AB. Formação docente em TDICs: o papel do gestor escolar na implementação de capacitações. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação (REASE)**, 2025; 11(10): 1797-1809.

RAMOS RH, MAZALO JV. METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA: passos para elaboração de artigos científicos. **Revista Nova Paideia-Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa**, 2024; 6(2): 137-155.

ROLDÃO CT, HANOFF MIV. Administração ou gestão escolar: aproximações e distanciamentos. **Revista Saberes Pedagógicos**, 2021; 5(1): 73-96.

SANTOS FMMS, et al. O papel do gestor escolar na integração das tecnologias educacionais. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, 2025; 17(4): e8001-e8001, 2025.

SILVA JCB, BATISTA RFF. Gestão Escolar e Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação: Um Olhar para Além da Sala de Aula. **EaD em Foco**. 2024;14(1): e2172.

SILVA PC, COUTINHO DJG. Tecnologias na gestão escolar: inovações e desafios no contexto educacional contemporâneo. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação (REASE)**, 2025; 11(3): 2134-2151.

SOUSA-LOPES B; NOGUEIRA KFC. O papel do gestor escolar na promoção das tecnologias digitais da informação e comunicação (TDIC): uma revisão da literatura. In: LIMA GS; BÓAVENTURA RS; OLIVEIRA, HER (org.). Anais do VII Workshop de Tecnologias, Linguagens e Mídias na Educação. Uberlândia: **WTLME**, 2022; 7: 90-105.

SOUZA, EA. A GESTÃO ESCOLAR E AS TECNOLOGIAS DIGITAIS: A implementação de um projeto e os desafios da prática pedagógica. Dissertação (Mestrado em Educação) – Instituto de Educação. Universidade de Lisboa, Lisboa, 2022; 151 p.