

**GESTÃO ESCOLAR NA ERA  
DIGITAL: INTEGRAÇÃO DE  
TECNOLOGIAS  
EDUCACIONAIS NA  
ADMINISTRAÇÃO  
PEDAGÓGICA E NOS  
PROCESSOS DE ENSINO-  
APRENDIZAGEM NA  
EDUCAÇÃO BÁSICA**

**SCHOOL MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE: INTEGRATION OF  
EDUCATIONAL TECHNOLOGIES IN PEDAGOGICAL ADMINISTRATION AND  
IN TEACHING-LEARNING PROCESSES IN BASIC EDUCATION**

Ciências Sociais Aplicadas • 30/04/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/777151288](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/777151288)

---

Alberto Azevedo Cunha<sup>1</sup>

Uzalda de Miranda de Sousa<sup>2</sup>

Ioneide Pereira da Silva<sup>3</sup>

Cleidiane da Silva Carvalho<sup>4</sup>

---

## **RESUMO**

O presente trabalho aborda a gestão escolar na era digital, com foco na integração de tecnologias educacionais na administração pedagógica e nos processos de ensino-aprendizagem na educação básica. A temática mostra-se relevante diante das transformações provocadas pela cultura digital no contexto educacional, exigindo da escola novas formas de organização, planejamento e mediação pedagógica. O objetivo geral da pesquisa foi analisar como a integração de tecnologias educacionais na gestão escolar contribui para o fortalecimento da administração pedagógica e para a qualificação dos processos de ensino-aprendizagem na educação básica. A justificativa do estudo está relacionada à necessidade de compreender o papel da gestão escolar frente às demandas contemporâneas, considerando que o uso das tecnologias pode favorecer tanto a inovação pedagógica quanto a melhoria da organização institucional. A pesquisa foi desenvolvida por meio de abordagem qualitativa, utilizando a pesquisa bibliográfica como procedimento metodológico, com base em produções científicas relacionadas à gestão escolar, às tecnologias educacionais e à educação básica. A análise realizada permitiu concluir que a integração das tecnologias, quando planejada e articulada às finalidades pedagógicas da escola, pode contribuir significativamente para a organização da gestão, para a mediação do trabalho docente e para a construção de práticas de ensino mais dinâmicas, participativas e significativas. No entanto, também se evidenciou que essa integração depende de formação continuada, infraestrutura adequada e compromisso com uma educação democrática, inclusiva e humanizada.

**Palavras-chave:** Gestão escolar; Tecnologias educacionais; Educação básica.

## **ABSTRACT**

This paper addresses school management in the digital age, focusing on the integration of educational technologies into pedagogical administration and teaching-learning processes in basic education. The theme is relevant in light of the transformations brought about by digital culture in the educational context, requiring schools to adopt new forms of organization, planning, and pedagogical mediation. The general objective of the research was to analyze how the integration of educational technologies into school management contributes to strengthening pedagogical administration and improving teaching-learning processes in basic education. The justification for the study is related to the need to understand the role of school management in the face of contemporary demands, considering that the use of technologies can foster both pedagogical innovation and the improvement of institutional organization. The research was developed through a qualitative approach, using bibliographic research as the methodological procedure, based on scientific productions related to school management, educational technologies, and basic education. The analysis made it possible to conclude that the integration of technologies, when planned and aligned with the pedagogical purposes of the school, can significantly contribute to management organization, the mediation of teaching work, and the construction of more dynamic, participatory, and meaningful teaching practices. However, it was also evident that this integration depends on continuing education, adequate infrastructure, and a commitment to democratic, inclusive, and humanized education.

**Keywords:** School management; Educational technologies; Basic education.

## 1. INTRODUÇÃO

A escola contemporânea tem vivenciado transformações profundas em decorrência do avanço das tecnologias digitais e de sua presença cada vez mais intensa nos diferentes espaços da vida social. Na educação básica, esse movimento tem provocado mudanças não apenas nas práticas de ensino-aprendizagem, mas também na forma como a gestão escolar organiza, acompanha e conduz os processos pedagógicos. Nesse cenário, discutir a gestão escolar na era digital torna-se essencial, pois a integração de tecnologias educacionais passou a representar uma importante possibilidade de inovação, de fortalecimento da administração pedagógica e de melhoria da qualidade educacional. Mais do que incorporar ferramentas, trata-se de compreender como a escola pode utilizar os recursos digitais de maneira planejada, crítica e coerente com suas finalidades formativas.

Diante dessa realidade, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como a integração de tecnologias educacionais na gestão escolar contribui para a administração pedagógica e para a qualificação dos processos de ensino-aprendizagem na educação básica. Como objetivos específicos, busca-se compreender o papel da gestão escolar na era digital, considerando os desafios e as possibilidades do uso das tecnologias educacionais no contexto da educação básica; identificar de que maneira essas tecnologias podem apoiar a administração pedagógica, favorecendo o planejamento, o acompanhamento e a organização das práticas escolares; e discutir as contribuições da integração das tecnologias educacionais para os processos de ensino-aprendizagem, com foco na inovação pedagógica, na participação dos estudantes e na melhoria da qualidade educacional.

A justificativa deste estudo está relacionada à necessidade de aprofundar a compreensão sobre o papel da gestão escolar diante das exigências impostas pela cultura digital. Em um tempo em que a tecnologia ocupa espaço central nas relações sociais, na circulação de informações e nas formas de aprender, torna-se indispensável refletir sobre como a escola pode responder a essas mudanças sem perder sua função humanizadora, formativa e democrática. Além disso, a pesquisa se justifica pela relevância de discutir de que forma a gestão pode atuar como mediadora desse processo, criando condições para que as tecnologias sejam utilizadas não apenas como instrumentos técnicos, mas como recursos capazes de fortalecer a organização pedagógica, a comunicação institucional e a construção de aprendizagens mais significativas.

No que se refere à metodologia, este trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa, tomando como base produções científicas relacionadas à gestão escolar, às tecnologias educacionais, à administração pedagógica e aos processos de ensino-aprendizagem na educação básica. A opção por esse tipo de pesquisa permitiu reunir, analisar e interpretar contribuições teóricas já publicadas sobre a temática, favorecendo uma compreensão mais ampla e crítica do problema investigado. Para isso, foram considerados estudos compatíveis com os objetivos propostos, de modo a construir um referencial capaz de sustentar as discussões apresentadas ao longo do trabalho.

Dessa forma, o problema de pesquisa que orienta este estudo é o seguinte: como a integração de tecnologias educacionais na gestão escolar pode contribuir para o fortalecimento da administração pedagógica e para a melhoria dos processos de ensino-aprendizagem na educação básica?

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. Gestão Escolar na Era Digital: Conceitos, Transformações e Desafios Contemporâneos**

A gestão escolar na era digital passou a ocupar um lugar ainda mais estratégico na educação básica, especialmente porque a escola contemporânea já não pode ser vista apenas como um espaço de transmissão de conteúdos. De acordo com Souza e Martins (2024), a educação na era digital exige uma gestão da inovação capaz de articular tecnologia, planejamento e compromisso pedagógico com as demandas concretas da comunidade escolar. Nesse cenário, a equipe gestora precisa lidar com novas responsabilidades, novas linguagens e novas formas de organizar o trabalho pedagógico, o que amplia a complexidade de sua atuação. A presença das tecnologias, nesse contexto, não altera somente os instrumentos utilizados no cotidiano escolar, mas também redefine dinâmicas de comunicação, acompanhamento e tomada de decisão. Assim, pensar a gestão escolar hoje é reconhecer que a dimensão digital já faz parte da própria estrutura do funcionamento educacional.

Refletir sobre a gestão escolar na era digital implica compreender que a tecnologia não deve ser tratada como mera ferramenta técnica ou solução automática para os problemas da escola. Barboza (2024) destaca que os desafios contemporâneos da gestão escolar estão ligados à necessidade de reinterpretar o papel da liderança educacional em uma realidade marcada por mudanças rápidas, exigências crescentes e cenários complexos. Isso significa que inovar não é apenas inserir equipamentos ou plataformas, mas construir sentidos pedagógicos para seu uso dentro da rotina institucional. A transformação digital, portanto, precisa ser entendida como um

processo cultural e organizacional, e não apenas operacional. Quando a escola compreende essa diferença, a tecnologia deixa de ser adorno e passa a integrar uma proposta educativa mais coerente com o tempo presente.

Nesse novo contexto, a gestão escolar amplia sua função de coordenação e passa a atuar de maneira ainda mais decisiva na mediação entre inovação, planejamento e aprendizagem. Fernandes et al. (2024) ressaltam que inovação e tecnologia na gestão escolar precisam estar vinculadas à melhoria da prática educativa, e não ao uso isolado de recursos sem finalidade pedagógica clara. Isso quer dizer que o trabalho do gestor envolve selecionar prioridades, orientar equipes, acompanhar processos e garantir que os recursos digitais estejam a serviço da qualidade educacional. A gestão, nesse sentido, deixa de ser restrita à administração burocrática e assume também o papel de liderança pedagógica em um ambiente escolar em transformação. Essa mudança reforça a importância de uma atuação mais articuladora, sensível e estratégica.

Ao mesmo tempo, é preciso reconhecer que a digitalização da escola não acontece de forma homogênea em todas as realidades da educação básica brasileira. Ferreira (2025) observa que os desafios contemporâneos da gestão escolar se tornam ainda maiores quando a escola precisa inovar em contextos marcados por precariedade estrutural, carência de recursos e limitações institucionais. Em muitas situações, faltam equipamentos, conectividade adequada, manutenção técnica e condições mínimas para que os recursos digitais sejam incorporados com continuidade. Diante disso, a responsabilidade da gestão não pode ser analisada isoladamente, como se dependesse apenas da disposição individual do gestor. A integração das tecnologias exige também investimento

público, políticas consistentes e suporte institucional que deem sustentação às mudanças desejadas.

Outro aspecto fundamental dessa discussão está relacionado à formação das pessoas que vivem o cotidiano escolar e precisam atuar nesse novo cenário. Carolino (2025) evidencia que o desenvolvimento de competências digitais na gestão escolar depende de processos de formação continuada que favoreçam autonomia, confiança e apropriação significativa das tecnologias no exercício da liderança educacional. Não basta disponibilizar sistemas, aplicativos e plataformas se gestores e professores não tiverem oportunidade de compreendê-los criticamente e utilizá-los de forma pedagógica. Quando a formação é insuficiente, a tecnologia pode gerar insegurança, resistência e até aumento da sobrecarga profissional. Por isso, a escola precisa investir não apenas em recursos, mas também na preparação humana necessária para que esses recursos façam sentido. Esse cuidado fortalece a qualidade da gestão e amplia as possibilidades de inovação com responsabilidade.

Além da formação técnica e pedagógica, a gestão escolar na era digital também demanda atenção à dimensão humana das relações institucionais. Tarniowicz (2024) defende que as tecnologias digitais e a inovação na educação devem estar a serviço de uma gestão escolar democrática e humanizada, comprometida com a escuta, a participação e o reconhecimento das singularidades dos sujeitos. Em tempos de digitalização intensa, existe o risco de reduzir o trabalho escolar a fluxos automatizados, relatórios e indicadores, enfraquecendo o valor do diálogo e da convivência. No entanto, a escola continua sendo um espaço de relações humanas, afetos, conflitos e construções coletivas. A gestão, por isso, precisa equilibrar

eficiência e sensibilidade, sem permitir que a tecnologia apague o caráter humano da experiência educativa. Quanto mais humanizada for essa integração, mais significativa tende a ser sua contribuição para a vida escolar.

A liderança exercida pelo gestor escolar também se transforma profundamente nesse cenário de mudanças tecnológicas e pedagógicas. Pereira (2025) afirma que promover qualidade em contextos complexos exige uma atuação reflexiva, flexível e comprometida com a construção coletiva de soluções no campo educacional. O gestor deixa de ser apenas aquele que organiza rotinas administrativas e passa a atuar como mediador de processos, incentivador da inovação e articulador de uma cultura escolar mais aberta ao uso consciente das tecnologias. Essa mudança exige visão estratégica, capacidade de mobilização da equipe e sensibilidade para lidar com resistências, dificuldades e ritmos distintos de adaptação. Liderar, nesse contexto, não significa apenas implantar novidades, mas construir condições para que a escola avance sem perder sua identidade pedagógica. É justamente nessa articulação entre mudança e pertencimento que a gestão se fortalece.

Também é importante compreender que a era digital não representa apenas um conjunto de desafios, mas igualmente um campo de possibilidades para ressignificar práticas de gestão e de ensino. Codes, Araújo e Turchi (2024) apontam que a gestão escolar na era da educação digital é atravessada por promessas relevantes, mas também por tensões que exigem análise crítica, planejamento e compromisso com uma educação mais inclusiva e socialmente responsável. As tecnologias podem favorecer a organização institucional, a comunicação com as famílias, o acompanhamento do desenvolvimento dos estudantes e o fortalecimento do trabalho

colaborativo entre os profissionais da escola. Entretanto, seus benefícios dependem de intencionalidade, acompanhamento e coerência com o projeto pedagógico. Não se trata apenas de usar tecnologias porque elas estão disponíveis, mas de integrá-las de modo reflexivo, ético e significativo. Esse é um dos maiores desafios e, ao mesmo tempo, uma das maiores oportunidades da gestão escolar contemporânea.

Por fim, discutir a gestão escolar na era digital é reconhecer que a escola vive um processo de transição que atinge tanto sua estrutura quanto sua cultura institucional. Souza e Martins (2024) reforçam que a inovação na escola precisa ser pensada de forma articulada com a gestão, para que o uso das tecnologias realmente contribua para a transformação das práticas e para a melhoria da aprendizagem. A presença do digital no espaço escolar já não pode ser tratada como algo periférico, pois ela interfere no planejamento, na avaliação, na comunicação e na própria organização da vida pedagógica. Ainda assim, a modernização da escola não deve significar submissão acrítica às ferramentas tecnológicas. O verdadeiro sentido da gestão escolar na era digital está em saber conduzir essas mudanças com responsabilidade, escuta e compromisso com a formação integral dos estudantes. Dessa forma, a escola pode transformar a tecnologia em aliada de uma educação mais viva, mais democrática e mais conectada com o seu tempo.

### **3. TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS NA ADMINISTRAÇÃO PEDAGÓGICA: POSSIBILIDADES DE ORGANIZAÇÃO, PLANEJAMENTO E ACOMPANHAMENTO ESCOLAR**

A administração pedagógica tem passado por mudanças importantes à medida que as tecnologias educacionais se tornam

mais presentes no cotidiano das escolas. De acordo com Fernandes et al. (2024), a inserção de recursos tecnológicos na gestão escolar amplia as possibilidades de organização institucional e fortalece processos decisórios mais ágeis, articulados e coerentes com as demandas da educação contemporânea. Isso ocorre porque a tecnologia, quando bem integrada, permite otimizar rotinas, sistematizar informações e apoiar o trabalho da equipe gestora na condução das ações pedagógicas. Nesse cenário, a administração deixa de se apoiar apenas em registros manuais e procedimentos fragmentados, passando a contar com ferramentas que favorecem maior clareza no acompanhamento das práticas escolares. Assim, a gestão pedagógica ganha novas condições para atuar com mais planejamento, intencionalidade e precisão.

O planejamento escolar é uma das dimensões mais beneficiadas pela presença das tecnologias educacionais na administração pedagógica. Souza e Martins (2024) afirmam que a educação na era digital exige uma gestão capaz de utilizar a inovação como suporte à organização das ações escolares e ao alinhamento entre objetivos pedagógicos, estratégias de ensino e acompanhamento de resultados. Plataformas digitais, sistemas de gestão acadêmica e ambientes colaborativos tornam possível reunir dados, organizar calendários, distribuir tarefas e acompanhar o desenvolvimento de projetos com maior integração entre os profissionais. Com isso, o planejamento tende a se tornar mais dinâmico, menos improvisado e mais conectado às necessidades reais da comunidade escolar. Essa possibilidade fortalece a atuação da gestão, pois permite que decisões sejam tomadas com base em informações mais concretas e acessíveis.

Outro aspecto relevante é que as tecnologias contribuem para tornar a administração pedagógica mais organizada no que se refere ao registro e à circulação de informações. Barboza (2024) destaca que os desafios contemporâneos da gestão escolar envolvem a necessidade de lidar com múltiplas demandas administrativas e pedagógicas, exigindo instrumentos capazes de favorecer maior sistematização e eficiência no cotidiano institucional. Nesse sentido, ferramentas digitais ajudam a registrar frequência, desempenho, avaliações, planos de aula, relatórios pedagógicos e encaminhamentos feitos pela equipe escolar. Esse tipo de organização reduz perdas de informação, facilita consultas e fortalece a continuidade das ações desenvolvidas ao longo do ano letivo. Mais do que acelerar processos, essas tecnologias podem contribuir para a construção de uma cultura de acompanhamento mais consistente e menos dependente de controles dispersos.

A comunicação entre os diferentes sujeitos da escola também se transforma quando as tecnologias passam a integrar a administração pedagógica. Codes, Araújo e Turchi (2024) apontam que a era da educação digital cria novas possibilidades de interação entre gestores, professores, estudantes e famílias, favorecendo fluxos comunicativos mais rápidos e maior circulação de informações relevantes para a vida escolar. Aplicativos, plataformas institucionais, e-mails e grupos organizados de comunicação podem aproximar os envolvidos e facilitar avisos, orientações, devolutivas e monitoramento de situações pedagógicas. Quando bem conduzida, essa comunicação fortalece o vínculo entre escola e comunidade, além de contribuir para a transparência das ações da gestão. No entanto, é importante que o uso desses recursos seja acompanhado de critérios claros, evitando excessos, ruídos e sobrecarga

informacional. A tecnologia, nesse caso, precisa servir ao diálogo e não apenas à transmissão apressada de recados.

As tecnologias educacionais também ampliam as possibilidades de acompanhamento do trabalho pedagógico desenvolvido pelos professores e das aprendizagens construídas pelos estudantes. Ferreira (2025) observa que a gestão escolar contemporânea precisa lidar com contextos cada vez mais complexos, e isso exige instrumentos que permitam observar processos, identificar dificuldades e intervir com maior agilidade no âmbito pedagógico. Sistemas digitais de avaliação, planilhas integradas, relatórios automatizados e plataformas de monitoramento podem fornecer indicadores importantes para que a equipe gestora compreenda melhor o andamento das práticas escolares. Esses recursos ajudam a identificar padrões de rendimento, frequências irregulares, dificuldades recorrentes e necessidades de apoio pedagógico. Quando utilizados com sensibilidade e critério, eles oferecem subsídios valiosos para decisões mais conscientes e menos baseadas apenas em percepções pontuais. Dessa forma, o acompanhamento escolar pode se tornar mais contínuo, preventivo e articulado.

Entretanto, é preciso destacar que a adoção de tecnologias na administração pedagógica não garante, por si só, melhorias automáticas na qualidade da gestão. Pereira (2025) afirma que promover qualidade em contextos complexos requer uma atuação reflexiva, capaz de transformar instrumentos em estratégias efetivas e coerentes com os objetivos educacionais da escola. Isso significa que o uso das ferramentas digitais deve estar subordinado a uma intenção pedagógica clara, e não apenas à lógica da produtividade ou da modernização aparente. Se forem utilizadas de modo acrítico, as tecnologias podem intensificar rotinas burocráticas, gerar excesso

de dados pouco interpretados e até afastar a equipe de uma leitura mais sensível da realidade escolar. Por isso, cabe à gestão selecionar recursos, definir prioridades e garantir que a tecnologia esteja a serviço do projeto pedagógico. A qualidade da administração depende menos da ferramenta em si e mais da forma como ela é incorporada ao cotidiano institucional.

Outro ponto essencial nessa discussão é a necessidade de formação continuada para que gestores e professores consigam utilizar essas ferramentas com segurança, autonomia e sentido pedagógico. Carolino (2025) evidencia que as competências digitais na gestão escolar não se desenvolvem de maneira espontânea, mas exigem processos formativos consistentes que ajudem os profissionais a compreender, testar e integrar os recursos tecnológicos às suas práticas. Muitas vezes, a resistência ao uso de sistemas e plataformas não decorre de desinteresse, mas de insegurança, falta de apoio técnico e ausência de espaços de aprendizagem colaborativa. Quando a formação é valorizada, a equipe escolar passa a perceber a tecnologia não como ameaça, mas como possibilidade de apoio ao trabalho cotidiano. Esse movimento fortalece a administração pedagógica porque amplia a capacidade dos profissionais de agir de forma mais autônoma e articulada. Assim, a integração tecnológica deixa de ser imposição e passa a ser construção coletiva.

Além da dimensão técnica, a presença das tecnologias na administração pedagógica deve preservar o caráter humano e democrático da gestão escolar. Tarniowicz (2024) defende que a inovação tecnológica na educação precisa estar vinculada a uma gestão democrática e humanizada, capaz de reconhecer que os processos escolares envolvem escuta, diálogo, mediação e construção de vínculos. Mesmo com o apoio de sistemas e

plataformas, a administração pedagógica não pode se reduzir à leitura fria de números, gráficos e relatórios. A escola é feita por sujeitos, trajetórias, contextos e realidades que nem sempre podem ser plenamente capturados por indicadores digitais. Por isso, a tecnologia deve apoiar a gestão sem substituir a sensibilidade pedagógica necessária para compreender os desafios vividos por professores e estudantes. Quando há equilíbrio entre organização tecnológica e atenção humana, a administração escolar tende a se tornar mais eficiente sem perder sua dimensão ética e relacional.

Por fim, as tecnologias educacionais representam uma oportunidade importante para fortalecer a administração pedagógica, desde que sejam integradas de forma crítica, planejada e coerente com as finalidades da educação básica. Souza e Martins (2024) reforçam que a inovação na escola precisa estar articulada a uma gestão comprometida com a melhoria dos processos educativos e com a construção de respostas significativas para os desafios contemporâneos. Nesse sentido, o uso das tecnologias pode contribuir para organizar rotinas, qualificar o planejamento, ampliar a comunicação e aprimorar o acompanhamento pedagógico, favorecendo uma atuação mais estratégica da equipe gestora. No entanto, seus efeitos positivos dependem de formação, infraestrutura, intencionalidade e compromisso com o projeto educativo da escola. Mais do que informatizar procedimentos, trata-se de utilizar os recursos digitais para fortalecer a ação pedagógica e dar maior consistência ao trabalho institucional. É nesse movimento que a administração pedagógica encontra, na era digital, novas possibilidades de atuação e transformação.

#### **4. A INTEGRAÇÃO DAS TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS NOS PROCESSOS DE ENSINO-APRENDIZAGEM NA EDUCAÇÃO BÁSICA**

A integração das tecnologias educacionais nos processos de ensino-aprendizagem tem se tornado uma discussão cada vez mais necessária no contexto da educação básica. De acordo com Souza e Martins (2024), a presença da cultura digital no espaço escolar exige uma reorganização das práticas pedagógicas, de modo que a tecnologia seja compreendida como elemento articulador de inovação, participação e construção do conhecimento. Isso ocorre porque os estudantes vivem em uma sociedade profundamente marcada pelas mídias, pelas redes e pelo acesso rápido à informação, o que modifica suas formas de interagir com o mundo e com a aprendizagem. Nesse cenário, a escola precisa repensar metodologias, linguagens e estratégias didáticas para dialogar com as demandas contemporâneas. Mais do que incorporar ferramentas, trata-se de compreender como elas podem contribuir para tornar o ensino mais significativo, dinâmico e conectado à realidade dos alunos.

Quando integrada de forma planejada, a tecnologia pode enriquecer os processos de ensino-aprendizagem ao ampliar as possibilidades metodológicas do trabalho docente. Fernandes et al. (2024) ressaltam que a inovação e a tecnologia na gestão escolar e na prática pedagógica favorecem a diversificação das estratégias de ensino, permitindo maior interação, criatividade e personalização das experiências educativas. Recursos como plataformas digitais, vídeos, jogos, aplicativos, ambientes virtuais e ferramentas colaborativas podem tornar as aulas mais participativas e estimular o protagonismo dos estudantes. Além disso, esses instrumentos possibilitam diferentes formas de apresentação dos conteúdos, o que pode favorecer a compreensão e atender a ritmos variados de aprendizagem. Assim, a integração tecnológica contribui para romper com modelos excessivamente expositivos e abrir espaço

para práticas mais ativas. Esse movimento fortalece a relação entre ensino, participação e construção compartilhada do saber.

Outro aspecto importante é que a tecnologia pode favorecer uma aprendizagem mais contextualizada e próxima do universo dos estudantes. Tarniowicz (2024) defende que as tecnologias digitais, quando articuladas a uma proposta pedagógica humanizada, ajudam a aproximar a escola das experiências socioculturais dos alunos, tornando o conhecimento mais vivo e significativo. Isso é especialmente relevante na educação básica, onde o vínculo entre conteúdo e realidade concreta influencia diretamente o interesse e o envolvimento dos estudantes. Ao utilizar recursos digitais que dialogam com a linguagem das novas gerações, a escola amplia suas possibilidades de comunicação e mediação pedagógica. No entanto, esse uso precisa ser intencional, para que a tecnologia não se transforme apenas em entretenimento sem aprofundamento formativo. O desafio está justamente em transformar o recurso digital em ferramenta de aprendizagem crítica, reflexiva e emancipadora.

Além de enriquecer a mediação pedagógica, a integração das tecnologias pode contribuir para ampliar a participação ativa dos estudantes no processo educativo. Codes, Araújo e Turchi (2024) apontam que a educação digital oferece oportunidades para que os alunos deixem de ocupar uma posição apenas receptiva e passem a atuar de forma mais colaborativa, investigativa e autoral no desenvolvimento das atividades escolares. Em vez de apenas receber informações prontas, os estudantes podem pesquisar, produzir, compartilhar, criar e interagir com diferentes fontes e formatos de conhecimento. Essa mudança favorece o protagonismo estudantil e fortalece competências importantes, como autonomia,

pensamento crítico, resolução de problemas e trabalho em equipe. Na educação básica, isso representa uma possibilidade valiosa de tornar a aprendizagem mais participativa e menos centrada na passividade. Dessa forma, as tecnologias podem funcionar como pontes entre ensino formal, autoria e engajamento dos alunos.

A integração das tecnologias também pode contribuir para práticas avaliativas mais diversificadas e mais sensíveis aos processos de aprendizagem. Barboza (2024) destaca que os desafios contemporâneos da educação exigem da escola maior capacidade de acompanhar o desenvolvimento dos estudantes de maneira contínua, diagnóstica e formativa, o que pode ser potencializado por recursos digitais. Ferramentas tecnológicas permitem elaborar atividades interativas, registrar avanços, monitorar dificuldades e gerar devolutivas mais rápidas e organizadas. Isso ajuda o professor a perceber com mais clareza os percursos de aprendizagem, identificando necessidades de intervenção antes que as dificuldades se agravem. Ao mesmo tempo, os estudantes podem acompanhar seu próprio desempenho com mais autonomia e consciência. Nesse sentido, a tecnologia pode colaborar para uma avaliação menos punitiva e mais orientadora, fortalecendo o acompanhamento pedagógico no cotidiano escolar.

Entretanto, a simples presença das tecnologias não garante melhoria automática nos processos de ensino-aprendizagem. Ferreira (2025) observa que os desafios contemporâneos da gestão escolar e da prática pedagógica se intensificam quando a inovação é implementada sem infraestrutura adequada, sem formação docente e sem conexão com os objetivos reais da aprendizagem. Muitas escolas ainda enfrentam dificuldades relacionadas ao acesso à internet, à falta de equipamentos e à carência de suporte técnico, o

que limita o uso pedagógico das ferramentas digitais. Além disso, quando a tecnologia é utilizada sem planejamento, existe o risco de superficialidade, dispersão e fragilização do trabalho didático. Por isso, o debate sobre integração tecnológica precisa ir além do entusiasmo com as ferramentas e considerar as condições concretas de sua implementação. O potencial educativo da tecnologia depende diretamente da forma como ela é articulada ao projeto pedagógico da escola.

Nesse processo, o papel do professor permanece central, pois é ele quem transforma o recurso tecnológico em mediação pedagógica significativa. Carolino (2025) evidencia que o desenvolvimento de competências digitais entre os profissionais da educação é condição essencial para que as tecnologias sejam integradas de forma crítica, segura e produtiva ao ensino. O docente não perde importância com a presença das tecnologias, mas passa a exercer uma função ainda mais estratégica, orientando percursos, selecionando recursos, propondo experiências e contextualizando o conhecimento. Isso exige formação continuada, apoio institucional e espaços de troca que fortaleçam a confiança dos educadores diante das novas demandas da cultura digital. Quando o professor se apropria pedagogicamente da tecnologia, ela deixa de ser um elemento externo e passa a compor o próprio fazer docente. Assim, a qualidade da integração tecnológica está profundamente ligada à valorização e à preparação dos profissionais da educação.

Também é necessário considerar que a integração das tecnologias na educação básica deve estar comprometida com princípios de inclusão, equidade e democratização do acesso ao conhecimento. Pereira (2025) afirma que promover qualidade educacional em contextos complexos requer ações que reconheçam as

desigualdades existentes e construam respostas pedagógicas capazes de ampliar oportunidades para todos os estudantes. Nesse sentido, as tecnologias podem tanto contribuir para inclusão quanto aprofundar exclusões, dependendo das condições em que são inseridas no ambiente escolar. Se uma escola possui poucos recursos, formação insuficiente ou acesso desigual entre os alunos, a tecnologia pode reproduzir assimetrias já existentes. Por outro lado, quando utilizada com planejamento e intencionalidade, ela pode ampliar vozes, diversificar estratégias e favorecer percursos de aprendizagem mais acessíveis. A escola precisa, portanto, garantir que o uso pedagógico do digital esteja alinhado a um compromisso ético com a justiça educacional.

Por fim, a integração das tecnologias educacionais nos processos de ensino-aprendizagem representa uma oportunidade relevante para fortalecer a educação básica e aproximá-la das exigências do tempo presente. Souza e Martins (2024) reforçam que a era digital desafia a escola a repensar suas práticas e a construir uma gestão da inovação comprometida com o sentido pedagógico das mudanças tecnológicas. Nesse contexto, a tecnologia pode favorecer metodologias mais ativas, ampliar a participação dos estudantes, diversificar avaliações e enriquecer o trabalho docente, desde que seja utilizada com intencionalidade e reflexão crítica. O centro desse processo não deve ser a ferramenta em si, mas a aprendizagem que ela pode potencializar quando inserida de forma coerente no cotidiano escolar. Mais do que digitalizar práticas antigas, o desafio está em construir novas formas de ensinar e aprender que dialoguem com a realidade contemporânea sem perder a dimensão humana da educação. É nessa perspectiva que a integração tecnológica pode contribuir para uma escola mais significativa, inclusiva e formadora.

## 5. METODOLOGIA

Esta pesquisa foi desenvolvida por meio de uma abordagem qualitativa, de natureza básica, utilizando como procedimento técnico a pesquisa bibliográfica, por ser uma modalidade adequada para a compreensão, análise e interpretação de produções científicas já publicadas sobre a temática da gestão escolar na era digital. Esse tipo de metodologia mostrou-se pertinente ao objetivo do estudo, pois permitiu reunir contribuições teóricas sobre a integração de tecnologias educacionais na administração pedagógica e nos processos de ensino-aprendizagem na educação básica, favorecendo uma leitura crítica e reflexiva do problema investigado. De acordo com Gil (2019), a pesquisa bibliográfica é fundamental porque possibilita ao pesquisador conhecer, analisar e interpretar diferentes contribuições teóricas sobre determinado tema, ampliando a consistência analítica do estudo e fortalecendo a construção do conhecimento científico.

Para a realização da busca bibliográfica, foram definidos descritores diretamente relacionados ao objeto da pesquisa, entre eles: gestão escolar, era digital, tecnologias educacionais, administração pedagógica, ensino-aprendizagem, educação básica e inovação educacional. A seleção desses termos buscou garantir maior aproximação com o tema investigado e favorecer a localização de trabalhos que discutissem a inserção das tecnologias no contexto da gestão e da prática educativa. As buscas foram realizadas em plataformas reconhecidas no meio acadêmico, como Google Acadêmico, SciELO e Portal de Periódicos CAPES, por concentrarem artigos, dissertações, teses e produções científicas relevantes para a área da educação. A escolha dessas bases ocorreu por sua ampla

utilização em pesquisas acadêmicas e por oferecerem acesso a materiais confiáveis e pertinentes ao desenvolvimento do estudo.

Quanto aos critérios de inclusão, foram selecionados trabalhos publicados preferencialmente entre 2024 e 2025, em língua portuguesa, com foco na realidade educacional brasileira e com abordagem diretamente relacionada à gestão escolar, às tecnologias digitais na educação e aos impactos dessas ferramentas na organização pedagógica e nos processos de ensino-aprendizagem. Também foram incluídos textos que apresentassem contribuições teóricas compatíveis com os objetivos da pesquisa e que dialogassem com o contexto da educação básica. Em relação aos critérios de exclusão, foram desconsiderados materiais duplicados, produções que não apresentavam relação direta com o tema, textos sem respaldo acadêmico, publicações incompletas e estudos que abordavam o uso de tecnologias de forma genérica, sem conexão específica com a gestão escolar e a organização pedagógica. Dessa forma, a metodologia adotada possibilitou reunir um conjunto de referências coerente com a proposta do trabalho, assegurando maior consistência teórica à análise desenvolvida.

## **6. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A análise das produções selecionadas permitiu compreender que a gestão escolar, na era digital, tem passado por um processo de transformação que vai muito além da simples inserção de ferramentas tecnológicas no cotidiano da escola. De acordo com Souza e Martins (2024), a educação na era digital exige que a escola reorganize suas práticas de gestão e inovação de forma articulada com as necessidades pedagógicas contemporâneas. A partir disso, os resultados da pesquisa evidenciam que a gestão escolar

contemporânea precisa assumir uma postura mais estratégica, flexível e inovadora, capaz de compreender a tecnologia como recurso mediador de processos e não apenas como suporte técnico. Essa constatação revela que a integração tecnológica, quando bem conduzida, fortalece a organização escolar e amplia as possibilidades de atuação da equipe gestora.

Outro resultado importante observado nas referências analisadas diz respeito ao fato de que as tecnologias educacionais têm contribuído para otimizar processos de planejamento, registro, monitoramento e comunicação no interior da escola. Fernandes et al. (2024) ressaltam que a inovação e a tecnologia na gestão escolar ampliam as possibilidades de organização institucional e favorecem práticas mais eficientes no acompanhamento das ações pedagógicas. As plataformas digitais, os sistemas de acompanhamento pedagógico e os ambientes colaborativos aparecem, nos estudos, como recursos que ajudam a tornar o fluxo de informações mais claro e funcional. Essa dinâmica impacta diretamente a administração pedagógica, pois permite ao gestor acompanhar com mais precisão o desenvolvimento das ações escolares, identificar dificuldades e reorganizar estratégias sempre que necessário.

Os resultados também apontam que a integração das tecnologias educacionais nos processos de ensino-aprendizagem tem potencial para tornar as práticas pedagógicas mais dinâmicas, participativas e coerentes com a realidade dos estudantes. Tarniowicz (2024) defende que as tecnologias digitais, quando associadas a uma gestão escolar democrática e humanizada, favorecem experiências educativas mais significativas e conectadas ao contexto social dos alunos. Isso porque os estudantes da educação básica vivem imersos em uma cultura digital que influencia diretamente suas

formas de comunicação, interação e construção de conhecimento. Diante disso, os estudos reforçam que a escola não pode ignorar essa realidade, mas precisa transformá-la em oportunidade pedagógica, integrando as tecnologias ao currículo e às metodologias de forma crítica e intencional.

Entretanto, a pesquisa também revelou que os benefícios da transformação digital na escola não acontecem de maneira automática. Ferreira (2025) observa que os desafios contemporâneos da gestão escolar na educação básica se intensificam em contextos marcados por limitações estruturais, escassez de recursos e dificuldades institucionais para sustentar práticas inovadoras. Entre os principais obstáculos encontrados na literatura analisada, destacam-se a insuficiência de infraestrutura, a desigualdade no acesso à internet, a limitação de equipamentos e a falta de formação continuada para gestores e professores. Esses fatores mostram que a inovação digital não depende apenas da presença das ferramentas, mas da existência de condições reais para seu uso pedagógico e administrativo. Dessa forma, os resultados indicam que a gestão escolar precisa atuar também como articuladora de condições institucionais que tornem possível a utilização significativa desses recursos.

Outro aspecto recorrente nas obras estudadas refere-se à centralidade da formação continuada nesse processo de transformação digital da escola. Carolino (2025) evidencia que o desenvolvimento de competências digitais na gestão escolar depende de processos formativos que favoreçam autonomia, apropriação crítica e segurança no uso das tecnologias. Isso significa que gestores e professores precisam ser preparados não apenas para operar ferramentas, mas para compreender como elas podem

contribuir, de fato, para a organização pedagógica e para a aprendizagem. Sem essa formação, o recurso tecnológico pode ser percebido apenas como exigência externa ou sobrecarga de trabalho, sem produzir mudanças consistentes na prática educativa. Assim, os resultados mostram que a formação é uma das bases mais importantes para a consolidação de uma gestão escolar alinhada à era digital.

A discussão também evidenciou que a gestão escolar na era digital precisa preservar sua dimensão democrática e humanizada, mesmo diante da crescente presença de sistemas, plataformas e automatizações. Como afirmam Codes, Araújo e Turchi (2024), a gestão escolar na era da educação digital é marcada por promessas importantes, mas também por tensões que exigem equilíbrio entre inovação, participação e responsabilidade pedagógica. Embora a tecnologia contribua para organizar informações, agilizar processos e ampliar o acompanhamento pedagógico, ela não substitui o valor da escuta, do diálogo e das relações humanas que sustentam o ambiente escolar. Os estudos analisados reforçam que a gestão não pode se reduzir a indicadores e relatórios, pois a escola é composta por sujeitos, contextos e necessidades que exigem sensibilidade e compromisso ético.

Com base nas referências estudadas, pode-se afirmar ainda que a escola vive hoje uma transição importante entre modelos mais tradicionais de organização e novas formas de conduzir o trabalho pedagógico mediado pelas tecnologias. Barboza (2024) destaca que os desafios contemporâneos da gestão escolar exigem reinterpretar o papel da liderança educacional diante de uma realidade marcada por complexidade, rapidez das mudanças e necessidade de respostas mais articuladas. Essa transição exige equilíbrio, pois, ao

mesmo tempo em que a inovação se mostra necessária, também demanda reflexão crítica para que não se transforme em modismo ou em solução superficial para problemas complexos. A pesquisa demonstrou que o uso das tecnologias precisa estar sempre vinculado ao projeto pedagógico da escola, à realidade dos estudantes e às finalidades formativas da educação básica.

Dessa maneira, os resultados da pesquisa confirmam que a integração de tecnologias educacionais na gestão escolar pode contribuir significativamente para o fortalecimento da administração pedagógica e para a qualificação dos processos de ensino-aprendizagem. Pereira (2025) afirma que promover qualidade em contextos complexos requer uma atuação reflexiva, flexível e comprometida com a construção de soluções coletivas no campo educacional. No entanto, os achados também deixam evidente que essa contribuição depende de fatores como planejamento, formação, infraestrutura, apoio institucional e compromisso com uma educação democrática e inclusiva. A discussão realizada, portanto, permite concluir que a era digital impõe novos desafios à escola, mas também oferece caminhos promissores para a reorganização do trabalho educativo. Quando a gestão compreende a tecnologia como aliada de uma prática pedagógica reflexiva e humanizada, torna-se possível construir experiências escolares mais eficientes, participativas e significativas.

## **7. CONCLUSÃO**

Ao longo desta pesquisa, foi possível compreender que discutir a gestão escolar na era digital significa refletir sobre transformações que atingem não apenas os instrumentos utilizados pela escola, mas, sobretudo, a forma como ela organiza sua ação pedagógica,

administra seus processos e se relaciona com os sujeitos que fazem parte do cotidiano educacional. Nesse sentido, o estudo permitiu perceber que a integração das tecnologias educacionais na educação básica não deve ser entendida como mera modernização técnica, mas como possibilidade de reorganização do trabalho escolar em favor de uma prática mais dinâmica, participativa e coerente com as exigências do tempo presente.

A análise bibliográfica desenvolvida ao longo do trabalho mostrou que a gestão escolar ocupa papel central nesse processo, pois é por meio dela que as tecnologias podem ser incorporadas de forma planejada, crítica e pedagogicamente significativa. Essa constatação reforça que o gestor escolar, na contemporaneidade, não se limita mais a funções administrativas tradicionais, mas passa a atuar como articulador de processos, mediador de mudanças e incentivador de uma cultura institucional mais aberta à inovação. Assim, a pesquisa confirmou que a gestão escolar, quando orientada por intencionalidade pedagógica, pode transformar as tecnologias em aliadas importantes da organização e da aprendizagem.

Outro ponto importante evidenciado pelo estudo foi que as tecnologias educacionais oferecem contribuições concretas para a administração pedagógica, especialmente no que se refere ao planejamento, ao registro, ao acompanhamento e à comunicação escolar. Nesse contexto, os recursos digitais aparecem como ferramentas que podem favorecer maior sistematização das informações, mais agilidade nos fluxos institucionais e acompanhamento pedagógico mais contínuo. No entanto, a pesquisa também deixou claro que tais benefícios não se concretizam de maneira automática, pois dependem de condições objetivas e de uma condução sensível por parte da equipe gestora.

Ou seja, a tecnologia sozinha não transforma a escola, mas pode ampliar possibilidades quando integrada com sentido.

No campo dos processos de ensino-aprendizagem, o estudo revelou que a presença das tecnologias pode contribuir para tornar as práticas pedagógicas mais diversificadas, interativas e próximas da realidade dos estudantes. Isso mostra que a inserção tecnológica não deve ser pensada apenas do ponto de vista administrativo, mas também como estratégia de fortalecimento da mediação pedagógica e de aproximação entre a escola e a cultura contemporânea. Quando os recursos digitais são utilizados com intencionalidade, podem favorecer protagonismo estudantil, ampliar formas de expressão e enriquecer os caminhos de construção do conhecimento. Dessa maneira, a pesquisa confirma que as tecnologias possuem potencial para colaborar com uma educação mais viva, participativa e formadora.

Entretanto, os resultados também evidenciaram que o caminho para uma gestão escolar efetivamente integrada à era digital ainda é atravessado por muitos desafios. Entre os principais obstáculos identificados, destacam-se a precariedade da infraestrutura tecnológica, a desigualdade de acesso à internet, a limitação de equipamentos e a ausência de formação continuada para gestores e professores. Esses aspectos demonstram que a transformação digital da escola não depende apenas da existência de ferramentas, mas de políticas públicas, investimentos e apoio institucional que garantam condições reais para sua implementação. Assim, a pesquisa reforça a necessidade de olhar para a inovação tecnológica de forma crítica, considerando tanto suas promessas quanto seus limites concretos.

A formação continuada apareceu, ao longo do estudo, como um dos elementos mais relevantes para que a gestão escolar possa atuar com segurança e consistência diante das demandas da era digital. Isso significa que não basta disponibilizar plataformas, sistemas ou equipamentos se os profissionais da escola não forem preparados para utilizá-los com compreensão pedagógica e confiança. A formação, nesse caso, não se reduz ao aprendizado técnico, mas envolve também reflexão sobre finalidades educativas, desafios éticos e possibilidades metodológicas. Dessa forma, o estudo permitiu concluir que a consolidação de uma gestão escolar digitalmente integrada passa necessariamente pela valorização dos sujeitos que conduzem a vida pedagógica da escola.

Outro aprendizado importante desta pesquisa foi perceber que, em meio à expansão das tecnologias, a escola não pode perder sua dimensão humana. Essa reflexão é essencial porque a escola continua sendo um espaço de relações, escuta, acolhimento, mediação e construção coletiva, dimensões que não podem ser substituídas por sistemas automatizados ou indicadores frios. A tecnologia pode apoiar, organizar e potencializar processos, mas não pode ocupar o lugar da sensibilidade pedagógica e da presença humana no ato de educar. Por isso, a integração tecnológica precisa ser conduzida de maneira ética, democrática e humanizada, para que a escola não se afaste de sua missão formativa.

Diante de tudo o que foi analisado, conclui-se que a integração de tecnologias educacionais na gestão escolar representa uma possibilidade concreta de fortalecimento da administração pedagógica e de qualificação dos processos de ensino-aprendizagem na educação básica. A era digital impõe desafios significativos à escola, mas também oferece oportunidades valiosas

para reorganizar práticas, ampliar a comunicação, enriquecer metodologias e fortalecer o acompanhamento pedagógico. Portanto, o grande desafio da gestão escolar contemporânea não está apenas em adotar tecnologias, mas em saber integrá-las com sentido, criticidade e compromisso com uma educação mais inclusiva, democrática e significativa. É nessa direção que a escola poderá transformar a inovação em caminho real de melhoria da qualidade educacional.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BARBOZA, Miriam do Amaral. Desafios contemporâneos na gestão escolar. 2024.

CAROLINO, Soraia Gadelha. Competências digitais na gestão escolar: mapeamento e análise da contribuição da formação continuada online no processo de aquisição. 2025.

CODES, Ana; ARAÚJO, Herton; TURCHI, Lenita. Gestão escolar na era da educação digital: promessas e desafios. 2024.

FERNANDES, Allysson Barbosa et al. Inovação e tecnologia na gestão escolar: possibilidades e desafios. Caderno Pedagógico, v. 21, n. 2, p. e2786-e2786, 2024.

FERREIRA, Ricardo de França. Desafios contemporâneos da gestão escolar na educação básica. International Integralize Scientific, v. 5, n. 53, 2025.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 2019.

PEREIRA, Vagner Dionísio. Desafios da gestão educacional: promovendo qualidade em contextos complexos. Revista Educação Contemporânea, v. 2, n. 2, p. 1497-1505, 2025.

SOUZA, Gescivaldo Brandão; MARTINS, Saulo. A educação na era digital: reflexões sobre a gestão da inovação na escola. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 10, n. 3, p. 483-497, 2024.

TARNIOWICZ, Patricia. Tecnologias digitais e inovação na educação: por uma gestão escolar democrática e humanizada. 2024.

---

<sup>1</sup> Mestrando em Ciência da Educação pela Universidade Autônoma de Assunção -UAA. E-mail: [atualizar.alberto@gmail.com](mailto:atualizar.alberto@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutoranda em Ciências da Educação - Universidade Autônoma de Assunção -UAA. E-mail: [uzalda.miranda@gmail.com](mailto:uzalda.miranda@gmail.com)

<sup>3</sup> Mestranda em Ciências da Educação. Educação pela Universidade Autônoma de Assunção -UAA. E-mail: [ioneide.neuopp@gmail.com](mailto:ioneide.neuopp@gmail.com)

<sup>4</sup> Especialista em Educação - Universidade Federal do Piauí UFPI. E-mail: [cleidiane.filhas@gmail.com](mailto:cleidiane.filhas@gmail.com)