

TECNOLOGIAS DE GESTÃO EDUCACIONAL E PRÁTICAS DE LIDERANÇA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA O PROTAGONISMO JUVENIL

EDUCATIONAL MANAGEMENT TECHNOLOGIES AND LEADERSHIP
PRACTICES: CHALLENGES AND PERSPECTIVES FOR YOUTH
PROTAGONISM

Ciências Humanas • 23/08/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/787462008](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/787462008)

Gisele de Jesus Nunes Soares¹

Daiana Maria da Costa Silva²

Ana Márcia Paulino da Silva³

Paula Regina de Moura França Alves⁴

RESUMO

As transformações tecnológicas vêm modificando os processos de gestão escolar, comunicação institucional e organização pedagógica, ampliando também as possibilidades de participação dos estudantes no cotidiano educacional. Nesse contexto, esta pesquisa teve como objetivo geral analisar de que maneira as tecnologias de gestão educacional e as práticas de liderança podem contribuir para o fortalecimento do protagonismo juvenil no contexto escolar, considerando os desafios e as perspectivas relacionados à participação ativa dos estudantes. A realização do estudo justificou-se pela necessidade de compreender como tecnologias, liderança democrática e gestão participativa podem ser articuladas para favorecer maior autonomia, responsabilidade, participação e formação cidadã dos jovens. Metodologicamente, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica, fundamentada na análise de 14 estudos selecionados a partir de descritores relacionados à gestão educacional, tecnologias, liderança escolar, gestão democrática, metodologias ativas e protagonismo juvenil. Os resultados evidenciaram que as tecnologias podem contribuir para a organização administrativa, o acompanhamento pedagógico, a comunicação e a participação, desde que seu uso esteja associado a planejamento, formação profissional e práticas de liderança abertas ao diálogo. Concluiu-se que o protagonismo juvenil tende a ser fortalecido quando a gestão escolar cria espaços efetivos de participação, valoriza a voz dos estudantes e integra recursos tecnológicos, metodologias participativas e práticas democráticas de liderança. Assim, tecnologia e liderança podem contribuir para uma escola mais participativa, inovadora e comprometida com a autonomia e a formação cidadã dos estudantes.

Palavras-chave: Gestão educacional; Liderança escolar; Protagonismo juvenil.

ABSTRACT

Technological transformations have been changing school management processes, institutional communication, and pedagogical organization, while also expanding opportunities for student participation in educational contexts. In this context, the general objective of this study was to analyze how educational management technologies and leadership practices can contribute to strengthening youth protagonism in schools, considering the challenges and perspectives related to students' active participation. The study was justified by the need to understand how technologies, democratic leadership, and participatory management can be articulated to promote greater autonomy, responsibility, participation, and citizenship development among young people. Methodologically, a bibliographic research approach was adopted, based on the analysis of 14 studies selected through descriptors related to educational management, technologies, school leadership, democratic management, active methodologies, and youth protagonism. The results showed that technologies can contribute to administrative organization, pedagogical monitoring, communication, and participation, provided that their use is associated with planning, professional development, and leadership practices open to dialogue. It was concluded that youth protagonism tends to be strengthened when school management creates effective spaces for participation, values students' voices, and integrates technological resources, participatory methodologies, and democratic leadership practices. Therefore, technology and leadership can contribute to a more participatory, innovative school environment committed to students' autonomy and citizenship development.

Keywords: Educational management; School leadership; Youth protagonism.

1. INTRODUÇÃO

As transformações tecnológicas ocorridas nas últimas décadas têm provocado mudanças significativas na organização das instituições de ensino, nas formas de comunicação, no acompanhamento dos processos pedagógicos e na maneira como gestores, professores e estudantes participam do cotidiano escolar. Nesse contexto, as tecnologias de gestão educacional passaram a ocupar espaço relevante, oferecendo recursos para organização de informações, acompanhamento do desempenho acadêmico, comunicação institucional, planejamento e tomada de decisões. Paralelamente, as práticas de liderança escolar também vêm sendo repensadas, sobretudo diante da necessidade de construção de modelos de gestão mais democráticos, participativos e capazes de reconhecer os estudantes como sujeitos ativos do processo educativo.

A discussão sobre tecnologias de gestão e liderança escolar torna-se ainda mais significativa quando relacionada ao protagonismo juvenil. A escola contemporânea não pode limitar a participação dos jovens ao cumprimento de atividades previamente determinadas, pois sua função formativa envolve também a construção da autonomia, da responsabilidade, do pensamento crítico e da capacidade de participação social. Nesse sentido, o protagonismo juvenil pressupõe a criação de espaços nos quais os estudantes possam expressar opiniões, participar de decisões, desenvolver projetos e assumir responsabilidades compatíveis com sua formação. A gestão escolar e suas práticas de liderança possuem papel fundamental na criação dessas oportunidades, principalmente quando utilizam tecnologias para ampliar a comunicação, a participação e a interação entre os diferentes segmentos da comunidade escolar.

Diante dessa realidade, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar de que maneira as tecnologias de gestão educacional e as práticas de liderança podem contribuir para o fortalecimento do protagonismo juvenil no contexto escolar, considerando os principais desafios e as perspectivas relacionadas à participação ativa dos estudantes nos processos educativos. Como objetivos específicos, buscou-se identificar as principais tecnologias de gestão educacional utilizadas no ambiente escolar e suas contribuições para a organização dos processos pedagógicos e administrativos; compreender como as práticas de liderança desenvolvidas pela gestão escolar podem favorecer a participação, a autonomia e o protagonismo dos estudantes; e analisar os desafios e as possibilidades da integração entre tecnologias de gestão educacional, liderança escolar e ações voltadas ao desenvolvimento do protagonismo juvenil.

A realização desta pesquisa justifica-se pela necessidade de ampliar a compreensão sobre a relação existente entre inovação tecnológica, liderança e participação estudantil. Embora diferentes tecnologias estejam presentes nas instituições educacionais, sua disponibilidade não significa necessariamente que sejam utilizadas para promover uma gestão mais democrática ou fortalecer a participação dos estudantes. Da mesma forma, práticas de liderança excessivamente centralizadas podem limitar a autonomia e reduzir as oportunidades para que os jovens contribuam efetivamente com as decisões escolares. Investigar essa temática torna-se, portanto, relevante para compreender possibilidades de utilização das tecnologias não apenas como instrumentos administrativos, mas também como recursos capazes de apoiar comunicação, colaboração, acompanhamento pedagógico e construção de ambientes educacionais mais participativos.

Do ponto de vista acadêmico e educacional, a pesquisa também se mostra pertinente por aproximar dimensões que precisam ser consideradas de maneira integrada. Tecnologias, gestão escolar, liderança e protagonismo juvenil não constituem elementos independentes, pois as decisões tomadas pela gestão interferem diretamente na forma como os recursos tecnológicos são incorporados ao cotidiano e nas oportunidades de participação oferecidas aos estudantes. Assim, compreender essas relações pode contribuir para reflexões sobre práticas de gestão capazes de favorecer maior diálogo entre os sujeitos, estimular metodologias participativas e aproximar os estudantes das decisões e projetos desenvolvidos pela instituição escolar.

Quanto aos procedimentos metodológicos, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica, fundamentada na análise de 14 estudos relacionados à temática investigada. Para a identificação das produções, foram considerados descritores associados às tecnologias de gestão educacional, gestão escolar, liderança democrática, metodologias ativas, protagonismo juvenil e participação estudantil.

A partir dessas considerações, estabeleceu-se como problema de pesquisa a seguinte questão: de que maneira as tecnologias de gestão educacional e as práticas de liderança podem contribuir para o fortalecimento do protagonismo juvenil no contexto escolar, considerando os desafios e as perspectivas relacionados à participação ativa dos estudantes nos processos educativos?

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura apresenta os principais fundamentos teóricos que sustentam a discussão sobre tecnologias de gestão educacional, práticas de liderança e protagonismo juvenil no contexto escolar. Para isso, são analisadas contribuições de estudos que abordam a incorporação das tecnologias aos processos de gestão, os modelos de liderança democrática e participativa e as estratégias voltadas à ampliação da autonomia e da participação dos estudantes. Essa abordagem possibilita compreender de que maneira esses três eixos se articulam no cotidiano das instituições de ensino, evidenciando tanto suas potencialidades quanto os desafios existentes para a construção de uma escola mais inovadora, participativa e comprometida com a formação cidadã dos jovens.

2.1. Tecnologias de Gestão Educacional: Conceitos, Aplicações e Desafios no Contexto Escolar

A presença das tecnologias no ambiente educacional tem provocado mudanças não apenas nas práticas pedagógicas, mas também na forma como as instituições organizam seus processos administrativos, acompanham o desempenho dos estudantes e desenvolvem estratégias de comunicação. Fernandes et al. (2025) afirmam que a inovação na gestão educacional depende da integração planejada das tecnologias às diferentes dimensões do cotidiano escolar, de modo que os recursos digitais sejam utilizados como instrumentos capazes de favorecer a organização e a tomada de decisões. Nesse cenário, a tecnologia deixa de representar apenas uma ferramenta auxiliar e passa a integrar os processos de planejamento e acompanhamento institucional. Monteiro (2025) destaca que a articulação entre gestão educacional e recursos digitais, especialmente aqueles relacionados ao e-learning, pode ampliar as possibilidades de acompanhamento da aprendizagem e

favorecer uma gestão mais dinâmica. Dessa forma, a transformação tecnológica alcança simultaneamente os processos administrativos, pedagógicos e comunicacionais das instituições de ensino.

No cotidiano escolar, plataformas de acompanhamento acadêmico, ambientes virtuais de aprendizagem, sistemas de registro e ferramentas de comunicação ampliam as possibilidades de organização institucional. Cunha et al. (2026) observam que a gestão escolar na era digital envolve articulação entre administração pedagógica e processos de ensino-aprendizagem, exigindo do gestor uma compreensão ampla sobre o papel das tecnologias. Os dados produzidos pelos sistemas podem, por exemplo, colaborar para a identificação de dificuldades, acompanhamento de frequência e planejamento de intervenções voltadas às necessidades dos estudantes. Essa transformação também alcança as estratégias de ensino. Rodrigues (2018) demonstra que a gestão escolar pode assumir papel relevante na adoção de propostas como a gamificação, principalmente quando cria condições institucionais para que professores experimentem novas abordagens e acompanhem seus resultados. Recursos digitais utilizados de maneira planejada podem ampliar o envolvimento estudantil e fornecer informações relevantes à equipe gestora para o acompanhamento das práticas pedagógicas.

Apesar das possibilidades existentes, a presença das tecnologias não significa automaticamente transformação da realidade educacional. Neto e Sousa Filho (2023) ressaltam que a utilização de tecnologias educacionais ainda encontra dificuldades relacionadas à formação dos profissionais, às concepções sobre seu uso e às condições estruturais encontradas nas instituições de ensino. A ausência de infraestrutura adequada, a conectividade limitada e a falta de

familiaridade dos profissionais com determinados recursos podem restringir as possibilidades de inovação. Fernandes et al. (2025) também salientam que integrar tecnologias à gestão exige planejamento, investimento e envolvimento dos diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar. Assim, a simples aquisição de equipamentos ou implantação de plataformas digitais não assegura resultados satisfatórios, pois a transformação depende da capacidade da instituição de incorporar esses instrumentos a um projeto educacional coerente e vinculado às necessidades reais dos estudantes.

Outra questão importante refere-se ao papel da equipe gestora na criação de condições favoráveis ao uso pedagógico e administrativo das tecnologias. Monteiro (2025) considera que os processos digitais podem contribuir para a excelência educacional quando são acompanhados por planejamento, organização e avaliação contínua das práticas desenvolvidas. O gestor precisa compreender as possibilidades e os limites das ferramentas empregadas, evitando que decisões escolares sejam determinadas exclusivamente por indicadores quantitativos ou sistemas automatizados. Cunha et al. (2026) defendem que a integração tecnológica deve permanecer associada às finalidades pedagógicas da escola, garantindo que recursos digitais contribuam para aprendizagem, participação e melhoria da gestão. Nessa perspectiva, o gestor desempenha função de articulador, aproximando tecnologias, professores, estudantes e objetivos institucionais, ao mesmo tempo em que estimula processos de formação que permitam aos profissionais utilizar esses recursos de maneira crítica, consciente e contextualizada.

A gestão educacional mediada por tecnologias também apresenta potencial para ampliar a participação dos estudantes e facilitar

processos de comunicação entre os diferentes segmentos escolares. Rodrigues (2018) aponta que estratégias apoiadas por tecnologias digitais podem tornar os processos educacionais mais interativos e estimular o envolvimento dos estudantes, especialmente quando os recursos são incorporados a metodologias que valorizam participação e resolução de problemas. Essa possibilidade aproxima a inovação tecnológica da construção de uma cultura escolar mais aberta à colaboração. Neto e Sousa Filho (2023) lembram, entretanto, que a tecnologia educacional precisa ser compreendida a partir de uma perspectiva pedagógica, pois seu valor depende da forma como é utilizada e das finalidades que orientam sua aplicação. Dessa maneira, tecnologias de gestão podem contribuir para maior eficiência institucional, mas sua relevância educacional torna-se mais evidente quando também favorecem comunicação, participação e acompanhamento das experiências dos estudantes.

Compreender as tecnologias de gestão educacional implica, portanto, ultrapassar uma visão estritamente técnica sobre digitalização de documentos ou automatização de procedimentos. Fernandes et al. (2025) argumentam que a inovação precisa estar vinculada a mudanças na própria cultura organizacional, envolvendo colaboração, planejamento e abertura para novas formas de pensar os processos educacionais. A tecnologia ganha significado quando possibilita melhorar a qualidade das decisões e fortalecer as relações estabelecidas dentro da escola. Cunha et al. (2026) reforçam que a gestão digital deve ser estruturada de modo integrado às ações pedagógicas e às necessidades da educação básica. Assim, a tecnologia não substitui a atuação humana nem elimina os desafios enfrentados pelas instituições; ao contrário, cria novas possibilidades que precisam ser orientadas por objetivos claros, princípios democráticos e compromisso com a aprendizagem, contribuindo

para que a escola responda às transformações da sociedade sem perder sua função educativa e social.

2.2. Liderança Escolar e Gestão Participativa: Práticas para Uma Educação Democrática e Inovadora

A liderança escolar constitui uma dimensão essencial para a construção de instituições capazes de articular objetivos pedagógicos, participação coletiva e processos de transformação. Chaves et al. (2025) ressaltam que uma liderança transformadora precisa ultrapassar práticas fundamentadas apenas no controle administrativo, buscando mobilizar pessoas e criar condições para que diferentes integrantes da comunidade escolar contribuam para os objetivos institucionais. Essa concepção modifica a própria compreensão da autoridade do gestor, que passa a assumir uma função de articulação e mediação. Duarte et al. (2025) destacam que os estilos de liderança adotados pela gestão podem produzir impactos significativos sobre o ambiente escolar, especialmente quando se consideram inclusão, participação e relações interpessoais. Nesse sentido, uma liderança aberta ao diálogo tende a criar condições mais favoráveis para que professores, estudantes e famílias sejam reconhecidos como participantes das decisões e das práticas que constituem o cotidiano educacional.

A gestão democrática constitui um dos principais fundamentos de uma liderança orientada pela participação. Costa et al. (2026) afirmam que práticas democráticas de administração escolar favorecem a construção de ambientes em que as decisões podem ser compartilhadas, contribuindo para maior envolvimento da comunidade e para a consolidação de uma educação participativa. A gestão deixa, desse modo, de ser entendida como atividade

exclusiva de um indivíduo e passa a ser compreendida como processo coletivo. Ridolfi et al. (2026) evidenciam que a construção participativa do Projeto Político-Pedagógico depende da atuação articulada da equipe gestora e da criação de mecanismos que permitam a participação efetiva dos diversos segmentos escolares. O Projeto Político-Pedagógico assume, nesse contexto, importância central porque expressa os objetivos, compromissos e caminhos construídos coletivamente, deixando de representar apenas uma exigência documental para tornar-se instrumento orientador das práticas institucionais.

A liderança também desempenha papel relevante na construção de uma cultura de inovação no ambiente escolar. Menezes et al. (2024) mostram que a introdução de metodologias ativas depende não apenas da iniciativa individual dos professores, mas também da existência de uma gestão capaz de apoiar mudanças, incentivar experiências e criar condições para o planejamento pedagógico. Dessa maneira, o gestor pode atuar como facilitador dos processos de inovação, estimulando formação continuada e compartilhamento de experiências. Oliveira et al. (2025) relacionam a gestão democrática à utilização de metodologias ativas como estratégias capazes de ampliar o protagonismo juvenil, uma vez que essas propostas conferem maior participação aos estudantes. Assim, liderança e inovação pedagógica encontram-se profundamente relacionadas, pois o desenvolvimento de práticas educacionais mais participativas exige uma organização escolar que valorize autonomia, colaboração e experimentação.

Uma liderança democrática precisa ainda reconhecer a diversidade existente no espaço escolar e buscar formas de garantir participação a todos. Duarte et al. (2025) apontam que os estilos de gestão

podem interferir diretamente na construção de práticas inclusivas, sobretudo porque a liderança influencia as relações, as prioridades institucionais e as condições oferecidas para participação dos diferentes sujeitos. Uma gestão rígida e centralizadora tende a limitar o diálogo, enquanto práticas colaborativas favorecem reconhecimento das diferenças e construção conjunta de soluções. Chaves et al. (2025) acrescentam que a liderança transformadora está associada à capacidade de mobilizar a comunidade em torno de objetivos comuns, valorizando responsabilidades compartilhadas e relações mais horizontais. Nessa perspectiva, a liderança escolar não se limita à resolução de questões administrativas, mas envolve o compromisso de criar ambientes educacionais nos quais diversidade, escuta e participação façam parte do processo formativo.

As tecnologias educacionais também podem contribuir para o desenvolvimento de práticas participativas de liderança quando utilizadas para ampliar comunicação, transparência e acesso às informações. Cunha et al. (2026) observam que os recursos digitais possibilitam novas formas de organização e interação entre os diferentes integrantes da escola, criando condições para uma administração mais integrada aos processos pedagógicos. Plataformas de comunicação, consultas digitais e ambientes colaborativos podem ampliar as possibilidades de manifestação da comunidade. Costa et al. (2026) destacam, entretanto, que a inovação na administração escolar somente produz resultados consistentes quando está associada aos princípios da gestão democrática. Não basta criar canais digitais se as manifestações recebidas não interferirem nas decisões ou se a participação permanecer apenas formal. Por isso, tecnologias e liderança precisam estar vinculadas a uma concepção de escola em que o

diálogo seja acompanhado de possibilidades reais de influência nos processos institucionais.

Portanto, a liderança escolar contemporânea exige equilíbrio entre capacidade de orientar, abertura ao diálogo e disposição para compartilhar responsabilidades. Ridolfi et al. (2026) ressaltam que processos participativos ganham força quando a gestão consegue integrar os diferentes segmentos da escola na construção dos rumos institucionais, especialmente por meio do Projeto Político-Pedagógico. Tal participação fortalece o compromisso coletivo com aquilo que foi planejado. Oliveira et al. (2025) demonstram que uma gestão democrática também pode favorecer práticas educativas que estimulem iniciativa, autonomia e protagonismo juvenil. A liderança deixa, assim, de representar exclusivamente uma posição hierárquica e passa a constituir um processo relacional, por meio do qual gestores mobilizam pessoas, fortalecem vínculos e criam oportunidades para que professores e estudantes participem ativamente da construção de uma escola inovadora, democrática e comprometida com uma formação socialmente significativa.

2.3. Protagonismo Juvenil no Ambiente Escolar: Participação, Autonomia e Formação Cidadã

O protagonismo juvenil parte do reconhecimento do estudante como sujeito ativo de seu processo formativo e participante legítimo das relações construídas dentro da escola. Cavalcanti (2023) destaca que cidadania, participação e diálogo constituem fundamentos importantes para o desenvolvimento da autonomia e da formação crítica dos jovens, uma vez que esses elementos possibilitam que o estudante compreenda sua capacidade de intervir no ambiente em que vive. Nessa concepção, aprender não significa apenas receber

informações, mas construir posicionamentos, assumir responsabilidades e participar das decisões que influenciam a experiência educacional. Anjos et al. (2021) demonstram que a participação escolar deve ser compreendida a partir do olhar dos próprios estudantes, considerando suas percepções sobre as oportunidades de expressão e envolvimento oferecidas pelas instituições. Valorizar o protagonismo implica, portanto, reconhecer a voz juvenil e construir espaços em que essa voz possa produzir efeitos concretos no cotidiano da escola.

A representação estudantil constitui uma das formas pelas quais a participação juvenil pode ser vivenciada no ambiente educacional. Vento et al. (2017) evidenciam que movimentos de representação estudantil possibilitam aos jovens experiências relacionadas à organização coletiva, defesa de interesses, negociação e exercício da cidadania. Grêmios estudantis, conselhos escolares e representações de turma podem funcionar como espaços de aprendizagem democrática, permitindo que os estudantes desenvolvam responsabilidades que ultrapassem suas experiências individuais. Cavalcanti (2023) ressalta que o diálogo se torna fundamental para a construção da autonomia, pois proporciona oportunidades de exposição de ideias, confronto de perspectivas e participação crítica. Dessa maneira, a representação juvenil não deve ser compreendida apenas como atividade extracurricular, mas como experiência formativa capaz de aproximar o estudante dos princípios democráticos e prepará-lo para participar de maneira consciente dos espaços sociais nos quais está inserido.

Entretanto, a existência de espaços formalmente destinados aos estudantes não assegura, por si só, o protagonismo juvenil. Anjos et al. (2021) apontam que é necessário observar como os jovens

percebem sua própria participação e até que ponto suas opiniões são consideradas nas decisões escolares. Em determinadas situações, a instituição oferece momentos de fala, mas mantém os estudantes afastados das decisões que realmente interferem em sua vida acadêmica e social. Oliveira et al. (2025) defendem que uma gestão escolar democrática pode contribuir para superar essa limitação ao associar participação estudantil a práticas pedagógicas que valorizem autonomia, iniciativa e resolução de problemas. Assim, protagonismo não corresponde apenas ao direito de ser ouvido; envolve oportunidade de participar, propor, avaliar e assumir responsabilidades compatíveis com a condição de estudante, dentro de processos orientados pela mediação pedagógica e pela construção coletiva.

As metodologias ativas representam um caminho relevante para aproximar protagonismo juvenil e práticas de aprendizagem. Menezes et al. (2024) observam que estratégias ativas podem modificar a posição ocupada pelo estudante no processo educativo, criando situações em que ele investiga, decide, produz e colabora em vez de apenas acompanhar explicações previamente estruturadas pelo professor. Essas experiências favorecem o desenvolvimento de competências ligadas à autonomia e à participação. Rodrigues (2018) demonstra que a gamificação pode ser integrada aos processos educacionais como estratégia capaz de ampliar o envolvimento dos estudantes, especialmente quando existe apoio da gestão e planejamento pedagógico adequado. A utilização de desafios, atividades colaborativas e recursos digitais pode favorecer a participação juvenil, mas o protagonismo somente se consolida quando o estudante compreende o sentido das ações realizadas e dispõe de possibilidades reais para fazer escolhas e participar da construção da aprendizagem.

As tecnologias digitais também oferecem novos caminhos para a expressão e a participação dos estudantes no cotidiano institucional. Fernandes et al. (2025) destacam que processos de inovação tecnológica podem transformar as relações estabelecidas dentro do ambiente escolar quando os recursos são integrados ao planejamento e aos objetivos educacionais. Plataformas colaborativas, ambientes virtuais e recursos de comunicação podem facilitar consultas, produção coletiva e divulgação de iniciativas desenvolvidas pelos próprios estudantes. Cunha et al. (2026) acrescentam que a integração das tecnologias à gestão escolar pode aproximar processos administrativos e pedagógicos, possibilitando novas formas de acompanhamento e interação. Essas ferramentas podem, portanto, apoiar experiências de protagonismo, desde que não sejam utilizadas apenas para transmitir informações aos estudantes. Para que haja participação, a comunicação precisa ocorrer em diferentes direções, permitindo que o jovem também produza conteúdos, apresente propostas e intervenha nos espaços institucionais.

O fortalecimento do protagonismo juvenil exige, ainda, uma liderança escolar que reconheça a participação como parte permanente da cultura institucional. Costa et al. (2026) defendem que a gestão democrática pode contribuir para uma educação participativa quando cria canais efetivos de diálogo e envolve os diferentes sujeitos nas decisões relacionadas ao cotidiano da escola. Esse processo permite que os estudantes desenvolvam maior sentimento de pertencimento e responsabilidade. Ridolfi et al. (2026) mostram que processos participativos precisam estar articulados ao Projeto Político-Pedagógico, garantindo que a valorização da participação não dependa exclusivamente de iniciativas ocasionais ou de determinados profissionais. Quando o

protagonismo juvenil se torna parte do planejamento institucional, sua presença tende a alcançar projetos, metodologias, espaços de representação e decisões escolares, permitindo que a autonomia dos jovens seja construída de maneira progressiva e orientada.

Dessa forma, promover o protagonismo juvenil significa oferecer condições para que os estudantes deixem de ocupar uma posição exclusivamente receptiva e assumam maior responsabilidade por sua formação e pelas relações construídas no espaço escolar. Vento et al. (2017) evidenciam que experiências de participação em movimentos estudantis constituem importantes oportunidades para desenvolvimento de consciência coletiva, diálogo e responsabilidade social. Oliveira et al. (2025) reforçam que metodologias ativas e gestão democrática podem atuar de maneira complementar na promoção dessa postura protagonista. O desafio da escola está em transformar participação em prática cotidiana e não apenas em discurso institucional. Ao criar oportunidades reais para expressão, escolha, colaboração e tomada de decisão, a instituição contribui para uma formação que ultrapassa os conteúdos curriculares, favorecendo jovens mais autônomos, críticos, responsáveis e preparados para participar conscientemente da transformação da realidade social.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracterizou-se como uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir da análise de produções científicas relacionadas às tecnologias de gestão educacional, às práticas de liderança escolar, à gestão democrática e ao protagonismo juvenil. Esse tipo de investigação possibilitou reunir diferentes perspectivas teóricas e resultados de estudos já

desenvolvidos, permitindo compreender como essas dimensões vêm sendo discutidas no campo educacional. Segundo Gil (2022), a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em materiais já publicados e possibilita ao pesquisador estabelecer contato com conhecimentos produzidos acerca do problema investigado. A 7ª edição da obra de Gil, utilizada como referência metodológica, foi publicada pela Atlas em 2022.

Para a localização dos estudos, foram realizadas buscas no Google Acadêmico, Portal de Periódicos CAPES, SciELO e RCAAP, utilizando combinações de descritores relacionadas diretamente ao objeto da pesquisa. Entre os principais termos empregados destacaram-se: “gestão educacional e tecnologias”, “tecnologias de gestão escolar”, “liderança escolar e gestão democrática”, “gestão escolar e metodologias ativas”, “protagonismo juvenil”, “participação estudantil” e “protagonismo juvenil e gestão escolar”. Os termos foram pesquisados isoladamente e de forma combinada, procurando ampliar a recuperação de estudos relacionados aos três eixos que constituíram o referencial teórico.

Como critérios de inclusão, foram considerados estudos publicados entre 2017 e 2026, disponíveis em texto completo, escritos predominantemente em língua portuguesa e que apresentassem relação direta com pelo menos um dos eixos da pesquisa: tecnologias aplicadas à gestão educacional; liderança e gestão democrática; ou participação e protagonismo juvenil. Também foram incluídos artigos científicos e uma dissertação de mestrado considerada pertinente para a compreensão da relação entre gestão escolar, tecnologias digitais e gamificação. Foram priorizados trabalhos que apresentassem contribuição conceitual ou analítica diretamente relacionada aos objetivos propostos.

Como critérios de exclusão, foram retiradas publicações duplicadas entre as plataformas, trabalhos cujo conteúdo não apresentava relação direta com o problema de pesquisa, estudos disponíveis apenas em forma de resumo, textos sem identificação adequada de autoria e produções que abordavam tecnologias educacionais sem relação com gestão, liderança ou participação dos estudantes. Após a leitura inicial dos títulos e resumos e, posteriormente, a análise dos textos completos considerados pertinentes, foram selecionados 14 estudos, os quais constituíram a base teórica desta investigação.

Tabela 1. Estratégia de busca e seleção dos estudos

Plataforma de busca	Principais descritores utilizados	Estudos encontrados	Estudos selecionados
Google Acadêmico	“gestão educacional e tecnologias”; “tecnologias de gestão escolar”; “protagonismo juvenil”	32	6
Portal de Periódicos CAPES	“liderança escolar e gestão democrática”; “gestão escolar e metodologias ativas”	21	4
SciELO	“protagonismo juvenil”; “participação estudantil”; “gestão democrática escolar”	13	3
RCAAP	“educação e tecnologias digitais”; “gestão escolar e gamificação”	7	1
Total	—	73	14

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Inicialmente, foram identificados 73 trabalhos a partir das diferentes combinações de descritores. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, análise dos títulos e resumos, eliminação das duplicidades e leitura dos materiais considerados mais relacionados ao tema, o corpus foi reduzido para 14 estudos. Esses trabalhos fundamentaram a construção do referencial teórico e permitiram discutir de forma articulada as tecnologias de gestão educacional, as práticas de liderança e suas possíveis contribuições para o fortalecimento do protagonismo juvenil.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos 14 estudos selecionados permitiu identificar três eixos centrais relacionados ao tema investigado: a contribuição das tecnologias para a gestão educacional, a importância das práticas de liderança democrática e o fortalecimento do protagonismo juvenil no ambiente escolar. Os resultados demonstraram que as tecnologias podem ampliar a capacidade de organização, acompanhamento e comunicação das instituições de ensino quando utilizadas de forma planejada e articulada aos objetivos pedagógicos. Fernandes et al. (2025) evidenciam que a inovação na gestão educacional depende da integração das ferramentas tecnológicas às práticas institucionais, evitando que sua utilização fique restrita às funções administrativas. Da mesma forma, Cunha et al. (2026) apontam que a gestão escolar na era digital exige integração entre os sistemas tecnológicos, os processos pedagógicos e as práticas de acompanhamento da aprendizagem, evidenciando que a tecnologia assume maior relevância quando se encontra vinculada às finalidades educacionais.

Outro resultado importante refere-se à possibilidade de utilização das tecnologias como instrumentos para acompanhamento pedagógico e tomada de decisões. Os estudos analisados indicaram que plataformas digitais, ambientes virtuais, registros acadêmicos e diferentes recursos de comunicação podem facilitar o acesso às informações e permitir maior aproximação entre gestão, professores e estudantes. Monteiro (2025) destaca que os ambientes digitais e as práticas associadas ao e-learning podem contribuir para a modernização da gestão educacional, principalmente quando acompanhados por estratégias de planejamento e avaliação. Rodrigues (2018) também demonstra que estratégias digitais, como a gamificação, podem ser articuladas pela gestão escolar ao processo de ensino-aprendizagem, favorecendo maior participação dos estudantes. Esses resultados indicam que a inovação tecnológica não precisa estar separada da dimensão pedagógica, mas pode constituir um elemento de articulação entre gestão, currículo e aprendizagem.

Entretanto, os resultados também revelaram desafios significativos para a integração dessas tecnologias. Entre os aspectos mais recorrentes encontram-se as limitações de infraestrutura, a necessidade de formação dos profissionais e as dificuldades para transformar o uso instrumental das ferramentas em práticas efetivamente pedagógicas. Neto e Sousa Filho (2023) ressaltam que a presença de recursos tecnológicos não significa, necessariamente, inovação educacional, pois os resultados dependem da concepção pedagógica adotada e da preparação dos profissionais envolvidos. Fernandes et al. (2025) acrescentam que a inovação exige planejamento institucional e desenvolvimento de competências capazes de permitir um uso crítico e estratégico das tecnologias. Dessa forma, os achados demonstram que equipamentos e

plataformas, isoladamente, não resolvem os problemas da gestão escolar, sendo necessária uma política institucional capaz de integrar tecnologia, formação profissional e objetivos educacionais.

Tabela 2. Síntese dos principais resultados identificados na pesquisa bibliográfica

Eixo analisado	Principais resultados encontrados	Autores relacionados
Tecnologias de gestão educacional	Ampliação da organização administrativa, comunicação, acompanhamento pedagógico e acesso às informações.	Fernandes et al. (2025); Cunha et al. (2026); Monteiro (2025)
Desafios da transformação digital	Limitações de infraestrutura, necessidade de formação profissional e risco de uso meramente instrumental das tecnologias.	Neto e Sousa Filho (2023); Fernandes et al. (2025)
Liderança escolar	Lideranças democráticas e transformadoras favorecem colaboração, inclusão e compartilhamento de responsabilidades.	Chaves et al. (2025); Duarte et al. (2025)
Gestão democrática	A participação coletiva fortalece decisões institucionais, planejamento e construção do Projeto Político-Pedagógico.	Costa et al. (2026); Ridolfi et al. (2026)
Metodologias ativas	Favorecem autonomia, participação, resolução de problemas e maior envolvimento dos estudantes.	Menezes et al. (2024); Oliveira et al. (2025)
Protagonismo juvenil	A escuta, a representação estudantil e a participação nas decisões contribuem para autonomia e formação cidadã.	Cavalcanti (2023); Vento et al. (2017); Anjos et al. (2021)

Integração entre gestão, tecnologia e protagonismo	Tecnologias e liderança democrática podem ampliar oportunidades de participação juvenil quando incorporadas ao planejamento escolar.	Cunha et al. (2026); Oliveira et al. (2025)
--	--	---

Fonte: Elaborado pelos autores (2026), com base nos estudos selecionados.

No eixo relacionado às práticas de liderança, os resultados mostraram que estilos de gestão baseados no diálogo, na colaboração e na distribuição de responsabilidades apresentam maior proximidade com uma concepção democrática de educação. Chaves et al. (2025) defendem uma liderança transformadora capaz de mobilizar os integrantes da comunidade escolar e construir respostas coletivas diante dos desafios enfrentados pelas instituições. Duarte et al. (2025), ao discutirem liderança e inclusão, demonstram que os estilos adotados pela gestão podem interferir diretamente no ambiente educacional, influenciando relações, participação e condições de inclusão. Esses resultados permitem compreender que a liderança escolar não deve ser considerada apenas como exercício de autoridade, mas como capacidade de orientar processos coletivos e favorecer a participação dos sujeitos envolvidos na educação.

A gestão democrática apareceu nos estudos como elemento essencial para aproximar liderança escolar e protagonismo juvenil. Costa et al. (2026) evidenciam que uma administração escolar inovadora precisa estar associada a processos participativos, nos quais diferentes segmentos possam contribuir para as decisões e para a construção dos objetivos institucionais. Ridolfi et al. (2026) reforçam essa compreensão ao destacarem que o Projeto Político-

Pedagógico pode representar importante instrumento de participação quando construído de forma coletiva pela equipe gestora e pela comunidade escolar. A discussão desses resultados demonstra que o protagonismo juvenil encontra maiores possibilidades de desenvolvimento em instituições nas quais a participação já constitui um princípio da gestão, pois dificilmente será possível formar estudantes protagonistas dentro de estruturas marcadas exclusivamente pela centralização das decisões.

No que se refere especificamente à participação juvenil, os estudos revelaram que a autonomia precisa ser construída por meio de oportunidades concretas de expressão, decisão e responsabilidade. Cavalcanti (2023) relaciona protagonismo juvenil, cidadania e diálogo, demonstrando que a participação pode contribuir para o desenvolvimento de uma formação crítica e para o fortalecimento da autonomia. Anjos et al. (2021) destacam que a análise da participação escolar precisa considerar a percepção dos próprios estudantes, uma vez que a existência formal de espaços participativos não significa necessariamente que os jovens sintam que suas opiniões são valorizadas. Esses achados permitem discutir a necessidade de superar formas simbólicas de participação, nas quais os estudantes são convidados apenas a validar decisões previamente estabelecidas pela gestão ou pelos adultos.

Os movimentos de representação estudantil também apareceram como possibilidades importantes para o desenvolvimento desse protagonismo. Vento et al. (2017) demonstram que experiências de representação permitem aos estudantes vivenciar situações de organização coletiva, diálogo e participação cidadã. Oliveira et al. (2025) ampliam essa discussão ao demonstrar que a gestão democrática pode utilizar metodologias ativas como estratégias de

promoção do protagonismo juvenil. Os resultados sugerem, portanto, que participação institucional e participação pedagógica precisam ocorrer conjuntamente. Não basta possibilitar que o estudante participe de um grêmio ou conselho se, dentro da sala de aula, ele continua submetido a práticas que não favorecem escolhas, iniciativa ou construção ativa do conhecimento.

As metodologias ativas representam, nesse sentido, uma ligação importante entre liderança, gestão e protagonismo juvenil. Menezes et al. (2024) mostram que a adoção dessas metodologias depende de condições oferecidas pela própria gestão escolar, envolvendo planejamento, formação dos professores e incentivo às práticas inovadoras. Rodrigues (2018) acrescenta que estratégias como a gamificação podem favorecer envolvimento, participação e interação dos estudantes quando utilizadas de forma pedagogicamente orientada. A análise conjunta dessas contribuições evidencia que o protagonismo não depende exclusivamente da vontade individual do estudante, mas também das oportunidades oferecidas pela instituição e das formas pelas quais o processo de ensino é organizado.

De maneira geral, os resultados dos 14 estudos indicam que tecnologias de gestão educacional, práticas democráticas de liderança e protagonismo juvenil apresentam forte relação quando desenvolvidos de forma articulada. Cunha et al. (2026) evidenciam que a integração tecnológica pode aproximar os processos administrativos e pedagógicos, oferecendo novas possibilidades de comunicação e acompanhamento. Oliveira et al. (2025), por sua vez, demonstram que a gestão democrática e as práticas pedagógicas participativas favorecem condições para que o estudante assuma maior responsabilidade por sua aprendizagem e participação

escolar. Assim, a pesquisa permite compreender que o principal desafio não está apenas na incorporação de novas tecnologias, mas na construção de uma cultura de gestão capaz de utilizar esses recursos para ampliar diálogo, participação e autonomia. Os resultados sustentam, portanto, a compreensão de que o protagonismo juvenil se fortalece quando tecnologia, liderança e gestão democrática deixam de ser ações isoladas e passam a integrar um projeto educacional comprometido com a formação crítica, participativa e cidadã dos estudantes.

5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar de que maneira as tecnologias de gestão educacional e as práticas de liderança podem contribuir para o fortalecimento do protagonismo juvenil no contexto escolar, considerando os desafios e as perspectivas relacionados à participação ativa dos estudantes nos processos educativos. A partir da análise bibliográfica realizada com 14 estudos, foi possível compreender que a relação entre tecnologia, gestão, liderança e protagonismo juvenil se mostra cada vez mais relevante diante das transformações que atravessam a educação contemporânea. Os resultados evidenciaram que a simples inserção de ferramentas tecnológicas não garante mudanças significativas, sendo necessário que sua utilização esteja vinculada a objetivos pedagógicos claros, planejamento institucional e participação dos diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar.

Quanto aos objetivos específicos, verificou-se que as tecnologias de gestão educacional podem contribuir para a organização administrativa, o acompanhamento pedagógico, a comunicação institucional e a tomada de decisões. Também foi possível

compreender que práticas de liderança democrática e participativa favorecem ambientes mais colaborativos, nos quais professores, estudantes e demais membros da comunidade escolar encontram maiores possibilidades de expressão e participação. Da mesma forma, a análise demonstrou que o protagonismo juvenil se fortalece quando os estudantes são reconhecidos como sujeitos ativos de sua formação e têm oportunidades concretas para participar de projetos, decisões, representações estudantis e práticas pedagógicas que estimulem autonomia, responsabilidade e pensamento crítico.

A pesquisa também permitiu identificar desafios que ainda precisam ser enfrentados pelas instituições escolares. Entre eles, destacam-se as limitações de infraestrutura tecnológica, a necessidade de formação continuada dos profissionais, a resistência às mudanças organizacionais e a permanência de modelos de gestão centralizadores. Outro desafio importante está relacionado à participação estudantil apenas simbólica, na qual os jovens possuem espaços formais de manifestação, mas pouca influência sobre decisões relevantes. Nesse sentido, o protagonismo juvenil não deve ser compreendido como uma ação isolada ou eventual, mas como parte de uma cultura institucional baseada no diálogo, na confiança e no compartilhamento de responsabilidades.

Conclui-se, portanto, que as tecnologias de gestão educacional podem ampliar as possibilidades de acompanhamento, comunicação e participação, mas seus efeitos dependem diretamente das concepções de liderança e gestão que orientam sua utilização. Quando associadas a práticas democráticas, metodologias participativas e espaços permanentes de escuta estudantil, essas tecnologias podem contribuir para a construção de uma escola mais inovadora, inclusiva e comprometida com a

formação cidadã. O protagonismo juvenil, nesse contexto, apresenta-se como elemento fundamental para aproximar a escola das necessidades, experiências e expectativas dos estudantes.

Para futuras pesquisas, sugere-se a realização de estudos de campo em escolas públicas e privadas, envolvendo gestores, professores e estudantes, com o objetivo de comparar diferentes experiências de uso das tecnologias de gestão e seus efeitos sobre a participação juvenil. Recomenda-se também investigar práticas específicas, como grêmios estudantis digitais, plataformas colaborativas, metodologias ativas e sistemas de consulta aos estudantes. Estudos longitudinais poderão ainda analisar, ao longo do tempo, se práticas democráticas de liderança associadas às tecnologias produzem mudanças duradouras na autonomia, na participação e no envolvimento dos jovens com a vida escolar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANJOS, Dayane Priscilla et al. Protagonismo juvenil e participação escolar: sob o olhar dos estudantes. *Entramados: Educación y Sociedad*, v. 8, n. 9, p. 231-240, 2021.

CAVALCANTI, Ana Claudia Dantas. Cidadania, participação e diálogo: o protagonismo juvenil como fundamento da formação crítica e da autonomia na educação. *Educação UFSM*, v. 48, 2023.

CHAVES, Taynara Araújo et al. Gestão pública na educação: caminhos para uma liderança transformadora. *Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro*, v. 21, n. 3, p. 1-18, 2025.

COSTA, Emerson Mello et al. Gestão democrática e inovação na administração escolar: caminhos para uma educação participativa.

REMUNOM, v. 13, n. 2, p. 1-19, 2026.

CUNHA, Alberto Azevedo et al. Gestão escolar na era digital: integração de tecnologias educacionais na administração pedagógica e nos processos de ensino-aprendizagem na educação básica. *Revista Tópicos*, v. 4, n. 32, p. 1-28, 2026.

DUARTE, Júlia Maria Marques; DUARTE, José Lucas Marques; FOSSATTI, Paulo. Liderança escolar e inclusão na educação básica: impactos dos estilos de gestão. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, v. 27, n. 2, p. 744-758, 2025.

FERNANDES, Lucineide Oliveira et al. Gestão educacional e inovação: integrando tecnologias ao ambiente escolar. *Missioneira*, v. 27, n. 7, p. 287-297, 2025.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MENEZES, Lilian Cristina Fonseca; MESSIAS, Clivian Natalin Oliveira; CRUZ, Josefa Daiane de Santana. Gestão escolar e metodologias ativas: o que as pesquisas mostram? *Revista de Produtos Educacionais e Pesquisas em Ensino*, v. 8, n. 2, p. 612-630, 2024.

MONTEIRO, Genilson Spinelli. Gestão educacional e e-learning: inovação e excelência no século XXI. *Revista Educação Contemporânea*, v. 2, n. 5, p. 3534-3541, 2025.

NETO, Tarcísio Gomes Parente; SOUSA FILHO, Ricardo Antônio Lima. Tecnologia educacional: concepções e desafios na prática de ensino. *Research, Society and Development*, v. 12, n. 13, p. e77121344157, 2023.

OLIVEIRA, Érica Lopes; FRANÇA, Luana Silva; SILVA, Vanessa Lopes da. Gestão escolar democrática: metodologias ativas como estratégias de promoção do protagonismo juvenil. *Revista DCS*, v. 22, n. 83, p. e3685, 2025.

RIDOLFI, Luiz Fernando et al. Gestão democrática escolar e Projeto Político-Pedagógico: a atuação da tríade gestora na construção de processos participativos. *Revista Ilustração*, v. 7, n. 7, p. 171-197, 2026.

RODRIGUES, Larissa Berredo. *Educação e tecnologias digitais: a gestão escolar que alia a estratégia da gamificação ao processo de ensino-aprendizagem*. 2018. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica Portuguesa, Portugal, 2018.

VENTO, Marisa Alves; ARAÚJO, Jaqueline Batista; SANTOS, Thayná Mesquita Gomes dos. O protagonismo juvenil nos movimentos de representação estudantil. *Revista Técnica e Tecnológica Ciência, Tecnologia, Sociedade*, Luziânia, v. 1, n. 2, 2017.

¹ Doutoranda em Ciências da Educação - Universidade Autônoma de Assunção. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Mestranda em Ciências da Educação - University World Ecomunal. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

³ Doutorado em Ciências da Educação - WORLD UNIVERSITY ECUMENICAL. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁴ Mestre em Organizações Aprendentes -UFPB - Doutoranda em Ciências da Educação -UAA. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

