

LIDERANÇA DIGITAL NA GESTÃO ESCOLAR: O PAPEL DO GESTOR NA INTEGRAÇÃO DAS TECNOLOGIAS ÀS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS NA EDUCAÇÃO BÁSICA PÚBLICA

DIGITAL LEADERSHIP IN SCHOOL MANAGEMENT: THE ROLE OF SCHOOL LEADERS IN INTEGRATING TECHNOLOGIES INTO PEDAGOGICAL PRACTICES IN PUBLIC BASIC EDUCATION

 <https://doi.org/10.63330/armv2n9-002>

Submetido em: 12/09/2026 e Publicado em: 17/09/2026

ARM: e262279

Kariane Pasin Martins

Doutoranda em Ciências da Educação - Branner Global University – USA

E-mail: kariane.martins@sed.sc.gov.br

Resumo

Este artigo analisa o papel da liderança digital na gestão escolar, com ênfase na atuação dos gestores durante a integração das tecnologias às práticas pedagógicas da educação básica pública. O estudo busca compreender de que maneira a liderança exercida no ambiente escolar pode favorecer a utilização crítica, inclusiva e pedagogicamente orientada dos recursos digitais. Adotou-se uma abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica, exploratória e descritiva, fundamentada em artigos científicos, livros, teses, documentos normativos e relatórios institucionais publicados, predominantemente, entre 2020 e 2026. As produções foram localizadas em bases como Google Acadêmico, SciELO e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, além de periódicos vinculados a universidades brasileiras e estrangeiras. Os resultados indicam que a integração tecnológica não depende apenas da aquisição de equipamentos e da disponibilidade de conexão, pois requer planejamento institucional, formação continuada dos professores, acompanhamento pedagógico e participação da comunidade escolar. Evidenciou-se, ainda, que o gestor exerce função estratégica na construção de uma cultura digital colaborativa, na redução das desigualdades de acesso e na articulação entre tecnologias, currículo e aprendizagem. Conclui-se que a liderança digital constitui uma dimensão indispensável da gestão contemporânea e deve estar comprometida com a equidade, a inovação responsável e a qualidade social da educação pública.

Palavras-chave: Educação básica pública; Gestão escolar; Liderança digital; Práticas pedagógicas; Tecnologias educacionais.



Abstract

This article analyzes the role of digital leadership in school management, emphasizing the actions of school leaders in integrating technologies into pedagogical practices in public basic education. The study seeks to understand how leadership within the school environment can encourage the critical, inclusive, and pedagogically oriented use of digital resources. A qualitative, bibliographic, exploratory, and descriptive approach was adopted, based on scientific articles, books, theses, regulatory documents, and institutional reports published predominantly between 2020 and 2026. The studies were retrieved from databases such as Google Scholar, SciELO, and the Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations, as well as journals affiliated with Brazilian and international universities. The results indicate that technology integration does not depend solely on the acquisition of equipment or the availability of internet access, as it also requires institutional planning, continuing teacher education, pedagogical monitoring, and participation from the school community. The findings further demonstrate that school leaders play a strategic role in building a collaborative digital culture, reducing inequalities in access, and connecting technology, curriculum, and learning. It is concluded that digital leadership constitutes an essential dimension of contemporary school management and should be committed to equity, responsible innovation, and the social quality of public education.

Keywords: Digital leadership; Educational technologies; Pedagogical practices; Public basic education; School management.

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital tem provocado mudanças significativas nas formas de produzir conhecimentos, estabelecer relações e organizar os processos educacionais. No contexto da educação básica pública, essas transformações não se limitam à aquisição de computadores, plataformas e dispositivos móveis, pois envolvem a revisão das práticas pedagógicas, dos processos de comunicação e das estratégias de planejamento institucional. Embora as tecnologias possam ampliar o acesso às informações e favorecer experiências diversificadas de aprendizagem, seus resultados dependem das condições sociais, estruturais e profissionais existentes em cada escola. A simples disponibilidade de recursos tecnológicos, portanto, não assegura a inovação educacional nem a melhoria da aprendizagem. É necessário que sua utilização esteja vinculada a objetivos pedagógicos claramente definidos, à formação dos professores e à redução das desigualdades digitais que ainda caracterizam diferentes realidades escolares (UNESCO, 2023).

Nesse cenário, a gestão escolar desempenha uma função estratégica na construção de uma cultura digital orientada pelos princípios da participação, da inclusão e da qualidade social da educação. O gestor precisa compreender as possibilidades e os limites das tecnologias, identificar as necessidades da instituição



e mobilizar a comunidade em torno de objetivos comuns. Essa responsabilidade exige competências que ultrapassem o domínio operacional dos equipamentos, abrangendo planejamento, comunicação, tomada de decisões, acompanhamento pedagógico e avaliação das iniciativas desenvolvidas. A liderança digital constitui, assim, uma capacidade de orientar pessoas e processos para que os recursos tecnológicos sejam integrados de maneira consciente ao projeto educativo. A atuação do dirigente escolar pode favorecer a colaboração entre os profissionais, estimular práticas inovadoras e garantir que as decisões tecnológicas estejam relacionadas às necessidades efetivas dos professores e estudantes (Reis-Andersson, 2024).

No contexto brasileiro, a introdução de plataformas digitais e sistemas de informação tem modificado as atividades realizadas pelos gestores das escolas públicas. Esses recursos possibilitam organizar dados, acompanhar a frequência dos estudantes, registrar resultados, comunicar-se com as famílias e administrar diferentes dimensões da instituição. Entretanto, a digitalização também pode ampliar a burocratização, os mecanismos de controle, a intensificação do trabalho e a dependência de plataformas administradas por empresas privadas.

Tais contradições demonstram que a liderança digital não deve ser reduzida ao cumprimento de tarefas administrativas mediadas por tecnologias. Sua dimensão pedagógica e política precisa ser considerada, especialmente porque as escolhas realizadas pela gestão influenciam a organização escolar, a autonomia dos professores e as oportunidades de aprendizagem. A produção acadêmica brasileira evidencia que a incorporação desses sistemas exige novos conhecimentos profissionais e produz alterações importantes no cotidiano dos dirigentes escolares (Garcia, 2025).

A integração das tecnologias às práticas pedagógicas também depende do apoio institucional oferecido aos professores. O gestor, como líder educacional, precisa criar oportunidades de formação continuada, incentivar o compartilhamento de experiências e acompanhar a utilização dos recursos digitais no planejamento e na realização das aulas. Essa atuação requer sensibilidade para reconhecer os diferentes níveis de competência tecnológica presentes na equipe e oferecer condições para que os docentes desenvolvam segurança e autonomia. A inovação não se consolida por determinações administrativas isoladas, mas pela construção de uma cultura profissional baseada no diálogo, na experimentação e na reflexão coletiva. Estudos sobre liderança tecnológica demonstram que as ações mais relevantes incluem o desenvolvimento das capacidades profissionais, a organização de comunidades de aprendizagem e a garantia de acesso, orientação e suporte aos educadores (Dexter et al., 2020).

Diante dessas considerações, este artigo procura responder ao seguinte problema de pesquisa: de que maneira a liderança digital exercida pelo gestor escolar pode favorecer a integração crítica, inclusiva e pedagogicamente significativa das tecnologias às práticas educativas desenvolvidas na educação básica pública? O objetivo geral consiste em analisar o papel dessa liderança na articulação entre planejamento institucional, formação docente, infraestrutura tecnológica e inovação pedagógica. Parte-se do pressuposto



de que a frequência de utilização dos dispositivos não constitui um indicador suficiente de transformação educacional, pois a qualidade da integração depende das finalidades atribuídas às ferramentas, das condições institucionais e das necessidades dos estudantes. Desse modo, o estudo busca contribuir para uma compreensão de liderança digital que preserve a centralidade do trabalho pedagógico, da participação coletiva e do direito à aprendizagem (Backfisch et al., 2021).

2 JUSTIFICATIVA

A realização deste estudo justifica-se, inicialmente, pela necessidade de ampliar a produção científica brasileira sobre a liderança digital no campo da gestão escolar. Embora as tecnologias estejam progressivamente incorporadas às atividades administrativas e pedagógicas das instituições públicas, ainda são limitadas as pesquisas que analisam criticamente a atuação do gestor na condução desse processo. Parte dos estudos concentra-se no uso de equipamentos, plataformas e sistemas de informação, sem aprofundar suficientemente as competências de liderança necessárias para articular esses recursos ao projeto pedagógico. Investigar essa temática permite compreender as mudanças produzidas pela digitalização no trabalho dos dirigentes, incluindo as novas exigências formativas, o aumento das responsabilidades e os riscos de burocratização. A literatura nacional demonstra que as implicações das tecnologias sobre o trabalho da gestão escolar ainda constituem um campo que demanda maior aprofundamento teórico e empírico (Garcia, 2025).

A pesquisa também apresenta significativa relevância social, considerando que as escolas públicas atendem estudantes pertencentes a diferentes condições socioeconômicas, culturais e territoriais. As desigualdades de acesso à internet, aos equipamentos e às competências digitais podem aprofundar processos de exclusão historicamente presentes na educação brasileira. Nesse contexto, cabe à gestão identificar as necessidades da comunidade, organizar os recursos disponíveis e buscar estratégias que garantam oportunidades equitativas de aprendizagem. Uma liderança digital socialmente comprometida deve impedir que a inovação tecnológica beneficie apenas os estudantes que já possuem melhores condições de acesso. A análise desse papel torna-se necessária porque os benefícios educacionais das tecnologias dependem de infraestrutura adequada, regulamentação, formação profissional e políticas orientadas pelos princípios da equidade e da inclusão (UNESCO, 2023).

No âmbito institucional, a investigação mostra-se pertinente porque o gestor ocupa uma posição estratégica entre as políticas educacionais, o planejamento escolar e as práticas desenvolvidas pelos professores. Suas decisões influenciam a escolha das tecnologias, a aplicação dos recursos financeiros, a organização das formações e o acompanhamento das ações pedagógicas. Por essa razão, é necessário compreender quais competências permitem ao dirigente atuar como mediador da transformação digital,



evitando decisões fundamentadas exclusivamente em tendências comerciais ou necessidades administrativas.

O conhecimento sobre as formas de utilização das tecnologias pelos diretores pode subsidiar diagnósticos mais precisos e orientar programas de formação continuada. Estudos dedicados à avaliação dessas práticas demonstram que o desenvolvimento de instrumentos específicos possibilita identificar como os gestores incorporam os recursos digitais às suas atividades profissionais (Piedade et al., 2021).

Por fim, a relevância prática deste artigo encontra-se na possibilidade de oferecer subsídios para gestores, professores e redes públicas de ensino elaborarem estratégias de integração tecnológica mais coerentes com as finalidades educacionais. A sistematização dos conhecimentos científicos poderá contribuir para programas de desenvolvimento profissional, projetos de inovação, processos de tomada de decisão e políticas institucionais de educação digital. Espera-se que as reflexões apresentadas auxiliem os dirigentes a construir uma visão compartilhada, promoverem a colaboração entre os docentes e acompanharem os efeitos pedagógicos das tecnologias utilizadas. Essa perspectiva é sustentada por pesquisas que identificam uma relação positiva entre a liderança digital dos gestores e o envolvimento dos professores na integração tecnológica, demonstrando que a atuação da direção pode favorecer mudanças consistentes nas práticas educativas (Alajmi, 2022).

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o papel da liderança digital exercida pelo gestor escolar na integração crítica, inclusiva e pedagogicamente significativa das tecnologias às práticas educativas desenvolvidas na educação básica pública.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Compreender os fundamentos conceituais da liderança digital no contexto da gestão escolar.
- Identificar as competências necessárias ao gestor para conduzir os processos de transformação digital nas escolas públicas.
- Examinar os desafios estruturais, pedagógicos, formativos e culturais relacionados à incorporação das tecnologias no ambiente escolar.
- Investigar a atuação do gestor na promoção da formação continuada dos professores para o uso pedagógico dos recursos digitais.
- Discutir estratégias de liderança que favoreçam o planejamento coletivo, a inovação pedagógica e o desenvolvimento de uma cultura digital democrática e inclusiva.



- Refletir sobre as contribuições da liderança digital para a melhoria das práticas pedagógicas e dos processos de ensino e aprendizagem.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E EDUCAÇÃO BÁSICA PÚBLICA

Falar em transformação digital na educação significa reconhecer mudanças que vão muito além da presença de computadores, celulares ou plataformas no espaço escolar. Trata-se de um processo que alcança as relações entre professores e estudantes, as maneiras de acessar o conhecimento, as práticas de planejamento e os modos de acompanhar a aprendizagem. Nas escolas públicas, essa transformação ocorre em contextos marcados por diferenças sociais, econômicas e territoriais, razão pela qual não pode ser conduzida como se todas as instituições dispusessem das mesmas condições. A tecnologia adquire valor educacional quando responde às necessidades reais da comunidade e amplia as possibilidades de ensinar e aprender. Sua utilização precisa estar acompanhada de infraestrutura adequada, formação profissional, critérios pedagógicos e políticas de inclusão, evitando que a inovação reforce desigualdades já existentes (UNESCO, 2023).

No cenário brasileiro, a Política Nacional de Educação Digital representa um avanço ao reconhecer a inclusão e o letramento digital como dimensões relacionadas ao direito à educação. A legislação contempla a educação digital escolar, a capacitação dos profissionais, a especialização tecnológica e o incentivo à pesquisa e ao desenvolvimento. Entretanto, a existência de uma política nacional não garante que as mudanças aconteçam de maneira uniforme nas escolas.

Cada rede de ensino possui condições próprias de conectividade, financiamento, formação docente e organização institucional. Por isso, a aplicação das diretrizes nacionais exige planejamento, acompanhamento e diálogo com as comunidades. O gestor escolar participa diretamente desse processo ao interpretar as normas, organizar os recursos disponíveis e relacionar as ações de educação digital ao currículo e ao projeto político-pedagógico da instituição (Brasil, 2023).

As plataformas digitais já fazem parte do cotidiano de muitas escolas públicas brasileiras, especialmente nos processos de matrícula, frequência, avaliação, comunicação e prestação de contas. Esses sistemas podem tornar algumas atividades mais rápidas e facilitar o acesso às informações necessárias à tomada de decisões. Ao mesmo tempo, criam tarefas e modificam o ritmo de trabalho dos profissionais. Nem sempre a digitalização representa redução da burocracia, pois determinados sistemas exigem registros repetidos, atualização constante de dados e cumprimento de prazos pouco compatíveis com a rotina escolar. A produção acadêmica nacional demonstra que as tecnologias podem oferecer facilidades, mas também provocar intensificação do trabalho, ampliação dos mecanismos de controle e extensão da jornada



profissional. Essa realidade exige uma leitura crítica sobre as consequências da digitalização para o trabalho dos gestores (Garcia, 2025).

4.2 LIDERANÇA DIGITAL E ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR

É nesse contexto que a liderança digital se apresenta como uma competência importante para a gestão escolar contemporânea. Ela não se resume à habilidade de manusear equipamentos ou acessar plataformas, pois envolve a capacidade de orientar pessoas, organizar processos e construir uma visão institucional sobre o lugar das tecnologias na educação. O gestor precisa conhecer a realidade da escola antes de decidir quais recursos serão utilizados. Também necessita ouvir professores, estudantes e famílias, identificar dificuldades e estabelecer prioridades. Quando a liderança se concentra apenas na aquisição de equipamentos, corre-se o risco de produzir uma modernização superficial. Em contrapartida, quando as escolhas estão associadas às necessidades pedagógicas, a tecnologia pode contribuir para o planejamento, a comunicação, a participação coletiva e a aprendizagem dos estudantes (Reis-Andersson, 2024).

Uma liderança digital consistente combina conhecimento tecnológico, sensibilidade pedagógica e capacidade de mediação. O dirigente não precisa dominar todas as ferramentas disponíveis, mas deve compreender suas possibilidades, seus limites e suas implicações para a comunidade. Também precisa reconhecer que a transformação digital provoca inseguranças e exige tempo para aprendizagem, experimentação e avaliação. Estudos recentes mostram que a relação entre digitalização e liderança escolar ainda constitui um campo em desenvolvimento, atravessado por diferentes interpretações e contextos. As pesquisas analisam tanto a utilização das tecnologias nas atividades administrativas quanto a atuação dos gestores na construção de ambientes favoráveis à inovação. Essa diversidade demonstra que a liderança digital deve ser compreendida como um fenômeno multidimensional, influenciado pela cultura institucional e pelas condições sociais de cada escola (NAGEL et al., 2026).

4.3 INTEGRAÇÃO DAS TECNOLOGIAS ÀS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS

Quando a tecnologia entra na sala de aula sem uma finalidade claramente definida, existe o risco de apenas reproduzir práticas tradicionais em uma nova plataforma. Um conteúdo anteriormente copiado do quadro pode ser simplesmente transferido para uma apresentação digital, sem alterar a participação dos estudantes ou a construção do conhecimento. A integração pedagógica exige escolhas fundamentadas nos objetivos de aprendizagem, nas características da turma e na natureza do conteúdo trabalhado. O gestor contribui para essa integração ao garantir condições de planejamento, formação e acompanhamento. Pesquisas sobre liderança tecnológica destacam que o apoio aos professores, a criação de comunidades de aprendizagem e a atenção às necessidades individuais dos profissionais estão entre as práticas mais relevantes para uma incorporação significativa dos recursos digitais (DEXTER et al., 2020).



A liderança transformacional oferece elementos relevantes para compreender a atuação do gestor diante das mudanças tecnológicas. Essa perspectiva valoriza a construção de objetivos comuns, o diálogo, a colaboração e o reconhecimento das capacidades profissionais da equipe. Em vez de impor ferramentas ou estabelecer metas exclusivamente quantitativas, o dirigente incentiva os professores a refletirem sobre suas práticas e a experimentarem novas possibilidades metodológicas.

A confiança institucional torna-se essencial, pois os educadores precisam sentir que podem aprender com as dificuldades encontradas durante a utilização dos recursos. Evidências recentes indicam que práticas transformacionais de liderança favorecem formas mais elaboradas de integração tecnológica, especialmente quando os professores recebem apoio, formação e autonomia para relacionar as ferramentas às necessidades de aprendizagem (Schmitz et al., 2023).

4.4 FORMAÇÃO CONTINUADA E DESENVOLVIMENTO DA CULTURA DIGITAL

A formação continuada constitui uma das condições essenciais para que a cultura digital seja incorporada de forma consciente ao cotidiano escolar. Não basta oferecer cursos rápidos sobre o funcionamento de aplicativos, porque o desafio não se limita ao domínio técnico. Professores e gestores precisam analisar como cada recurso pode contribuir para o currículo, para a inclusão e para a participação dos estudantes. A formação torna-se mais significativa quando parte de situações vivenciadas pela equipe e permite a troca de experiências entre os profissionais. Nesse sentido, avaliar como os diretores utilizam as tecnologias em suas práticas pode auxiliar na identificação de necessidades formativas. Estudos realizados com gestores da educação básica demonstram a importância de instrumentos capazes de diagnosticar os diferentes níveis de utilização dos recursos digitais na administração e no acompanhamento pedagógico (Piedade et al., 2021).

A construção de uma cultura digital também depende da organização de espaços permanentes de diálogo. Reuniões pedagógicas, conselhos escolares e momentos de planejamento podem ser utilizados para avaliar as experiências realizadas, compartilhar dificuldades e definir estratégias coletivas. O gestor precisa evitar que a formação seja tratada como responsabilidade individual do professor, especialmente porque a integração tecnológica envolve decisões institucionais. A escola deve oferecer tempo, suporte e condições materiais para que os profissionais aprendam e reflitam sobre suas práticas. Também é necessário relacionar as tecnologias à Base Nacional Comum Curricular, às diretrizes educacionais e ao projeto político-pedagógico. Dessa maneira, a formação deixa de ser uma atividade isolada e passa a integrar o processo de desenvolvimento institucional da escola (Silva et al., 2024).



4.5 DESAFIOS ÉTICOS, ESTRUTURAIS E DEMOCRÁTICOS

A digitalização da educação traz possibilidades importantes, mas também apresenta contradições que não podem ser ignoradas. O uso permanente de plataformas pode ampliar o controle sobre o trabalho, prolongar a jornada e transferir determinadas atividades para fora do horário institucional. Durante e após o ensino remoto, muitos profissionais passaram a responder mensagens, preencher sistemas e produzir materiais em momentos anteriormente destinados à vida pessoal. Essas mudanças demonstram que a inovação tecnológica não é neutra, pois pode tanto melhorar as condições de trabalho quanto contribuir para sua precarização. Uma investigação desenvolvida na rede estadual de Pernambuco identificou que as tecnologias facilitaram algumas atividades, mas também intensificaram o monitoramento e ampliaram as demandas dirigidas aos profissionais da educação (Barbosa, 2022).

Outro aspecto sensível está relacionado à crescente presença de empresas privadas na oferta de plataformas, conteúdos e sistemas utilizados pelas redes públicas. A adoção desses serviços envolve questões relativas à proteção de dados, aos interesses comerciais e à dependência tecnológica das instituições. Por isso, a escolha de uma ferramenta não deve ser determinada somente por sua aparência inovadora ou facilidade de uso. É necessário avaliar quem administra as informações, quais dados são coletados e de que forma o recurso contribui para os objetivos educacionais. A liderança digital precisa estar vinculada à gestão democrática, garantindo transparência e participação nas decisões. As pesquisas sobre a plataformização da escola pública mostram que existe uma distância entre as promessas de modernização e as condições reais de implementação, o que exige acompanhamento crítico e responsabilidade coletiva (Palú et al., 2023).

5 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. A abordagem qualitativa foi escolhida por possibilitar a interpretação das concepções, dos desafios e das estratégias relacionadas à liderança digital na gestão escolar. O caráter exploratório decorre da necessidade de aprofundar a compreensão de um tema ainda em processo de consolidação no campo educacional brasileiro. A dimensão descritiva, por sua vez, permite apresentar as características da atuação do gestor na integração das tecnologias às práticas pedagógicas, considerando as condições encontradas nas instituições públicas de educação básica. Esse delineamento mostra-se coerente com pesquisas que procuram compreender fenômenos educacionais complexos a partir de seus significados e contextos (Gil, 2022).

Quanto aos procedimentos, adotou-se a pesquisa bibliográfica e documental. O levantamento bibliográfico contemplou artigos científicos, livros, teses e dissertações publicados entre 2020 e 2026. As buscas foram realizadas no Google Acadêmico, SciELO, Portal de Periódicos da Capes, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações e nos repositórios e portais de periódicos da USP, Unicamp, UERJ e de



outras universidades públicas brasileiras. A pesquisa documental compreendeu legislações, políticas educacionais e documentos institucionais relacionados à educação digital, à formação docente e à incorporação das tecnologias na educação básica. A articulação entre essas fontes permitiu examinar o tema sob perspectivas científicas, normativas e educacionais (Marconi et al., 2021).

Para a localização das produções, utilizaram-se os descritores “liderança digital”, “gestão escolar e tecnologias digitais”, “gestor escolar e cultura digital”, “formação docente e tecnologias educacionais”, “digital school leadership” e “technology integration in public schools”. Foram selecionados estudos diretamente relacionados ao papel do gestor, à transformação digital das escolas, à formação dos professores e ao uso pedagógico das tecnologias. A escolha das publicações considerou a pertinência em relação ao problema de pesquisa, a atualidade das discussões e a contribuição apresentada para o campo da gestão educacional. O estabelecimento prévio desses critérios conferiu maior clareza ao levantamento e favoreceu a constituição de um referencial coerente com os objetivos do artigo (Page et al., 2021).

Após o levantamento, as produções selecionadas foram submetidas à leitura integral, ao fichamento e à análise temática. O material foi organizado em categorias relacionadas à liderança digital, às competências do gestor, à formação continuada, à integração pedagógica, à infraestrutura tecnológica, à inclusão digital e aos desafios éticos presentes no cotidiano escolar. Durante a análise, foram observadas as aproximações, as diferenças e as contribuições dos estudos para a compreensão do objeto investigado. Esse percurso possibilitou ultrapassar a simples descrição das publicações, favorecendo uma interpretação crítica das relações entre gestão, tecnologia e práticas pedagógicas. A análise temática contribui para identificar padrões de significado e construir interpretações fundamentadas sobre o material examinado (Braun et al., 2021).

6 RESULTADOS ESPERADOS

Os resultados da análise bibliográfica indicaram que a liderança digital constitui uma dimensão estratégica da gestão escolar e não deve ser reduzida ao domínio técnico de equipamentos ou plataformas. Os estudos examinados convergem ao demonstrar que a atuação do gestor influencia a forma como as tecnologias são compreendidas e incorporadas ao cotidiano da instituição. Quando existe planejamento, definição de objetivos e participação da equipe, os recursos digitais apresentam maiores possibilidades de contribuir para os processos educativos. Em contrapartida, a ausência de orientação institucional favorece práticas fragmentadas, dependentes de iniciativas individuais e pouco relacionadas ao currículo. Verificou-se, portanto, que a transformação digital exige uma liderança capaz de articular infraestrutura, formação profissional, acompanhamento pedagógico e avaliação das ações realizadas (Reis-Andersson, 2024).

A pesquisa também evidenciou que o apoio oferecido pela gestão interfere diretamente na disposição dos professores para utilizar as tecnologias em suas práticas pedagógicas. Os docentes



demonstram maior segurança quando encontram espaços de formação, orientação e compartilhamento de experiências. Nesse processo, o gestor atua como mediador, criando condições para que as dificuldades sejam discutidas coletivamente e para que a inovação não seja percebida como uma imposição administrativa. Os resultados mostram que a liderança transformacional favorece formas mais elaboradas de utilização dos recursos digitais, especialmente quando valoriza a autonomia, estimula a colaboração e reconhece as necessidades dos profissionais. Assim, a integração tecnológica torna-se mais consistente quando o professor participa das decisões e compreende a finalidade educativa das ferramentas adotadas (Schmitz et al., 2023).

No contexto das escolas públicas brasileiras, foram identificadas contradições entre as possibilidades oferecidas pelas tecnologias e as condições concretas de sua implementação. As plataformas podem facilitar o registro das informações, a comunicação e o acompanhamento das atividades escolares, mas também ampliam tarefas, exigem atualização permanente e fortalecem mecanismos de controle. A insuficiência da infraestrutura, as dificuldades de conectividade e a ausência de formação específica continuam limitando o desenvolvimento de práticas inovadoras. Além disso, a digitalização pode intensificar a jornada dos profissionais quando as demandas institucionais ultrapassam o horário de trabalho. Esses elementos revelam que a modernização tecnológica precisa ser acompanhada de políticas de valorização profissional, investimento público e avaliação crítica dos efeitos produzidos na organização escolar (Garcia, 2025).

Por fim, os resultados demonstraram que a liderança digital somente contribui para a qualidade da educação quando está vinculada à inclusão, à ética e à gestão democrática. A aquisição de equipamentos não assegura, isoladamente, a transformação das práticas pedagógicas, sobretudo em comunidades marcadas por desigualdades de acesso. O gestor precisa considerar as condições dos estudantes, proteger os dados da comunidade e garantir transparência na escolha das plataformas. A participação de professores, famílias e alunos nas decisões amplia a legitimidade das ações e permite identificar necessidades que poderiam ser desconsideradas por uma gestão centralizada. Dessa maneira, a liderança digital deve preservar a dimensão humana da educação, colocando as tecnologias a serviço da aprendizagem, da participação coletiva e da redução das desigualdades educacionais (UNESCO, 2023).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo possibilitou compreender que a liderança digital ocupa uma posição estratégica na integração das tecnologias às práticas pedagógicas da educação básica pública. A análise realizada demonstrou que o papel do gestor ultrapassa a administração de equipamentos, plataformas e sistemas de informação. Sua atuação envolve a construção de uma visão institucional, a organização do planejamento, o acompanhamento das ações educativas e a mobilização da comunidade escolar. Dessa maneira, a



transformação digital depende de uma liderança capaz de relacionar inovação tecnológica, intencionalidade pedagógica e compromisso com o direito à aprendizagem.

Os resultados evidenciaram que a integração significativa das tecnologias exige investimento contínuo na formação dos professores. O gestor precisa criar espaços de diálogo, incentivar o compartilhamento de experiências e oferecer condições para que os docentes utilizem os recursos digitais com segurança e autonomia. A imposição de ferramentas, sem participação e acompanhamento, tende a produzir práticas fragmentadas e pouco relacionadas ao currículo. Em contrapartida, uma liderança democrática e colaborativa favorece a construção de uma cultura digital que reconhece os conhecimentos profissionais e estimula a inovação de maneira consciente.

Também foram identificados desafios relacionados à infraestrutura, à conectividade, às desigualdades de acesso e à intensificação do trabalho dos profissionais. Esses fatores demonstram que a transformação digital não pode ser atribuída exclusivamente às escolas ou aos gestores. Sua consolidação requer políticas públicas, financiamento adequado, suporte técnico e condições dignas de trabalho. Além disso, a escolha das plataformas precisa considerar a proteção dos dados, a acessibilidade, os interesses envolvidos e a pertinência pedagógica. A inovação somente será socialmente relevante quando contribuir para reduzir desigualdades e ampliar as oportunidades educacionais.

Conclui-se que a liderança digital deve estar fundamentada na participação coletiva, na responsabilidade ética e na centralidade do trabalho pedagógico. O gestor precisa conduzir a transformação tecnológica sem perder de vista as relações humanas que constituem a escola e dão sentido à educação. Espera-se que este artigo contribua para a formação dos dirigentes e para a elaboração de políticas destinadas à integração das tecnologias nas redes públicas. Recomenda-se que novas pesquisas investiguem experiências concretas de liderança digital em diferentes realidades brasileiras, especialmente nas escolas rurais e nas comunidades socialmente vulneráveis.

REFERÊNCIAS

ALAJMI, Munirah Khalid. The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait. **International Journal of Educational Research**, v. 112, art. 101928, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.101928>. Acesso em: 12 set. 2026.

BACKFISCH, Iris; LACHNER, Andreas; STÜRMER, Kathleen; SCHEITER, Katharina. Variability of teachers' technology integration in the classroom: a matter of utility! **Computers & Education**, v. 166, art. 104159, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104159>. Acesso em: 12 set. 2026.

BARBOSA, Emanuelle de Souza. **Os significados das inovações tecnológicas na organização do trabalho pedagógico do ensino médio na rede estadual de educação de Pernambuco**. 2022. 279 f.



Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/46258>. Acesso em: 12 set. 2026.

BRASIL. **Lei nº 14.533, de 11 de janeiro de 2023**. Institui a Política Nacional de Educação Digital e altera as Leis nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, nº 9.448, de 14 de março de 1997, nº 10.260, de 12 de julho de 2001, e nº 10.753, de 30 de outubro de 2003. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, edição extra, p. 1, 11 jan. 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14533.htm. Acesso em: 12 set. 2026.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? **Qualitative Research in Psychology**, v. 18, n. 3, p. 328-352, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>. Acesso em: 12 set. 2026.

DEXTER, Sara; RICHARDSON, Jayson W. What does technology integration research tell us about the leadership of technology? **Journal of Research on Technology in Education**, v. 52, n. 1, p. 17-36, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15391523.2019.1668316>. Acesso em: 12 set. 2026.

GARCIA, Teise. Tecnologias digitais na produção acadêmica nacional: incidências sobre trabalho na gestão escolar. **Cadernos CEDES**, Campinas, v. 45, e294469, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/CC294469>. Acesso em: 12 set. 2026.

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

NAGEL, Ilka; HAUGSBAKKEN, Halvdan; PETTERSSON, Fanny; HÅKANSSON LINDQVIST, Marcia. Digitalization and school leadership: a scoping review. **Frontiers in Education**, v. 11, art. 1828426, 2026. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/feduc.2026.1828426>. Acesso em: 12 set. 2026.

PAGE, Matthew J. et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **BMJ**, v. 372, n. 71, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>. Acesso em: 12 set. 2026.

PALÚ, Janete; ARBIGAUS, Joélma de Souza; SILVEIRA, Adriana Aparecida Dragone. Plataformização da educação, da escola pública e suas formas de gestão: entre promessas e realidades. **Revista de Ciências Humanas**, Frederico Westphalen, v. 24, n. 2, p. 160-186, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.31512/19819250.2023.24.02.160-186>. Acesso em: 12 set. 2026.

PIEDEDE, João; DOROTEA, Nuno. Validação da escala de utilização das tecnologias digitais na gestão escolar. **ETD – Educação Temática Digital**, Campinas, v. 23, n. 3, p. 757-775, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.20396/etd.v23i3.8657850>. Acesso em: 12 set. 2026.

REIS-ANDERSSON, Jussara. Leading the digitalisation process in K–12 schools: the school leaders' perspective. **Education and Information Technologies**, v. 29, n. 3, p. 2585-2603, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10639-023-11935-x>. Acesso em: 12 set. 2026.

SCHMITZ, Maria-Luisa; ANTONIETTI, Chiara; CONSOLI, Tessa; CATTANEO, Alberto; GONON, Philipp; PETKO, Dominik. Transformational leadership for technology integration in schools:



empowering teachers to use technology in a more demanding way. **Computers & Education**, v. 204, art. 104880, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104880>. Acesso em: 12 set. 2026.

SILVA, Julio Cesar Barreto da; BATISTA, Rosimeire Fernandes Ferreira. Gestão escolar e tecnologias digitais de informação e comunicação: um olhar para além da sala de aula. **EaD em Foco**, v. 14, n. 1, e2172, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.18264/eadf.v14i1.2172>. Acesso em: 12 set. 2026.

UNESCO. **Global education monitoring report 2023**: technology in education: a tool on whose terms? Paris: UNESCO, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.54676/UZQV8501>. Acesso em: 12 set. 2026.